



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**LA DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA Y SU IMPORTANCIA EN LA
MEJORA DEL CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSÉ DE HUATIAPILLA DE
APLAO, AREQUIPA 2014**

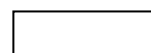
TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATEGICA**

Autora: Bach. SUSY SOLEDAD RADO SOTO

Asesor: Dr. FELIX AQUILEO LOPEZ PAREDES

LAMBAYEQUE 2017



LA DIRECCION DEMOCRÁTICA Y SU IMPORTANCIA EN LA MEJORA
DEL CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA SAN JOSÉ DE HUATIAPILLA DE APLAO, AREQUIPA 2014

Bach. SUSY SOLEDAD RADO SOTO
AUTORA

Dr. FELIX A. LOPEZ PAREDES
ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias
Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro
Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en
Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa
Estratégica.**

APROBADO POR:

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
Presidente del Jurado

M.Sc. MARIA DEL PILAR FERNANDEZ CELIS
Secretaria del Jurado

M.Sc. CARLOS SALVADOR REYES APONTE
Vocal del Jurado

**LAMBAYEQUE - PERÚ
2017**

DEDICATORIA

A MIS HIJOS QUE ME DAN
ALIENTO DE VIDA PARA
LOGRAR MIS OBJETIVOS
ACADEMICOS.

A LA VIDA, POR HABER SIDO
TAN PRODIGA CON MIS
PADRES.

AGRADECIMIENTO

Expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas, que me encaminaron por la senda del camino correcto.

A mis profesores, que han contribuido en mi formación académica, por los por los conocimientos que me transmitieron.

Gracias a todos.

INDICE

RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I.....	13
ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA	13
1.1. Antecedentes.....	13
1.2. El Problema.....	15
1.2.1. Planteamiento del problema	15
1.2.2. Formulación del problema.....	16
1.3. Metodología de la investigación	16
CAPITULO II.....	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1. Bases conceptuales	17
2.1.1. Dirección	17
2.1.2. Justificación de la dirección	19
2.1.3. Elementos de la dirección	19
2.1.4. Sistemas de dirección de Likert	20
2.1.5. Modelos de dirección	21
□ Objetivo general del modelo.....	23
□ Bases teóricas.....	23
2.1.6. Modelo de madurez-inmadurez de Argyris	26
2.2. Liderazgo.....	27
2.2.1. Importancia del liderazgo	29
2.2.2. Estilos de liderazgo	29
2.2.3. Organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.	31
2.2.4. Características de un líder	33
2.2.5. La autoridad para el liderazgo.....	34
2.3. Clima laboral.....	35
2.3.1. Clima organizacional.....	35
2.3.2. Importancia del clima organizacional	36
2.3.3. Tipos de clima institucional	37

2.3.4. Dimensiones de clima institucional	39
2.3.4.1. Estructura organizacional	39
2.3.4.2. Trabajo en equipo.....	41
2.3.4.3. Satisfacción laboral	41
2.3.4.4. Resolución de problemas	43
2.4. Teorías científicas que sustentan el estudio.....	43
2.4.1. Teoría de las relaciones humanas	43
2.4.2. Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas.....	44
2.4.3. Teoría de la Inteligencia Emocional de Goleman D.	45
2.4.4. Características de la Inteligencia Emocional.....	46
2.5. Terminología básica	48
CAPÍTULO III.....	50
RESULTADOS Y PROPUESTA.....	50
3.1. Análisis e interpretación de los resultados	51
CUADRO N° 01	51
Valoración del clima laboral entre los docentes.....	51
CUADRO N° 02	53
Valoración de las Relaciones Interpersonales entre el director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla.....	53
CUADRO N° 03	55
Interacciones entre el director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla.....	55
CUADRO N° 04	57
La transparencia de los actos	57
CUADRO N° 05	59
La comunicación entre el director y docentes estudiantes de la I.E San José de Huatiapilla	59
CUADRO N° 06	61
La transversalidad en la comunicación entre el director y docentes de la I.E San José de Huatiapilla	61
CUADRO N° 07	63
La conducta equilibrada entre directivos, docentes y estudiantes de la I.E San José de Huatiapilla.....	63
CUADRO N° 08	65
Acogida a la gestión del Director	65

CUADRO N° 09	67
La identificación del Director con la I.E San José de Huatiapilla	67
CUADRO N° 10	69
La empatía entre el Director y los docentes.....	69
CUADRO N° 11	71
Interacción ente los docentes	71
CUADRO N° 12	73
Conocimientos sobre normas de gestión administrativas de la I.E San José de Huatiapilla	73
CUADRO N° 13	75
La asertividad en la comunicación óptima	75
CUADRO N° 14	77
Misión de la I. E San José de Huatiapilla y relaciones humanas	77
CUADRO N° 15	79
Logro de la I.E en relación a las aspiraciones de los participantes.....	79
3.2. Propuesta Pedagógica	81
3.2.1. Fundamentación	81
3.2.2. Objetivos del modelo.....	81
3.2.3. Ámbito del modelo	82
3.2.4. Instrucciones para su uso	82
3.2.5. Factores que influyen en el clima organizacional.....	82
3.2.6. Objetivos y políticas a implementar para mejorar el clima organizacional	84
3.2.6.1. Objetivos	84
3.2.6.2. Políticas	84
3.2.7. Estructura organizativa responsable del clima laboral	85
3.2.7.1. Organigrama propuesto del comité responsable del clima organizacional.	85
3.2.8. Técnicas de evaluación y seguimiento.....	93
CONCLUSIONES	95
SUGERENCIAS.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
A N E X O S.....	100

RESUMEN

La investigación se realizó en la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

El objetivo de nuestra investigación fue analizar la dirección democrática y el clima laboral de los docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

Siendo la hipótesis a defender la siguiente: Es probable que una dirección democrática permita mejorar el clima laboral de los docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

Una vez conocido las causas que originan el deterioro del clima laboral nos permitirá proponer un modelo de dirección basada en la teoría de relaciones humanas

El tipo de estudio es de tipo descriptivo simple se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad y su diseño es no experimental.

La muestra estuvo compuesta por 20 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario elaborado (previa validación por juicio de expertos).

Los hallazgos indican que el estilo de trabajo del director marca fuertemente el clima de la I.E San José de Huatiapilla, al caracterizarse por una fuerte tendencia a la imposición, que es coherente con la percepción de falta de libertad de expresión y de aceptación mutua entre los agentes educativos.

Palabras clave: Dirección, clima laboral.

ABSTRACT

The research was carried out in the I.E. San Jose de Huatiapilla de Aplao.

The objective of our research was to analyze the democratic direction and the working environment of the teachers of the I.E. San Jose de Huatiapilla de Aplao.

Being the hypothesis to defend the following: It is probable that a democratic direction will allow to improve the working atmosphere of the teachers of the I.E. San Jose de Huatiapilla de Aplao.

Once we know the causes that cause the deterioration of the working environment, we will be able to propose a management model based on human relations theory

The type of study is of simple descriptive type is carried out when it is desired to describe, in all its main components, a reality and its design is non-experimental.

The sample consisted of 20 teachers, who were given an elaborated questionnaire (previous validation by expert judgment).

The findings indicate that the work style of the director strongly marks the climate of El San Jose de Huatiapilla, characterized by a strong tendency towards taxation, which is consistent with the perception of lack of freedom of expression and mutual acceptance among Educational agents.

Key words: Direction, work climate.

INTRODUCCIÓN

En las empresas las funciones típicas de la dirección que son la autoridad, liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, juegan un papel muy importante, porque de ello depende el éxito o fracaso de las empresas.

En la actualidad la dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber el comportamiento de las personas, como individuo y como grupo de manera apropiada y poder alcanzar los objetivos de la organización.

La dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de las empresas, identificando el papel que desempeña el gerente o de supervisor conociendo los aspectos generales de la dirección, el mejor estilo de liderazgo, además de identificar las ventajas y desventajas que cada uno representa.

La comunicación dentro de las empresas es de vital importancia, porque quien no maneja información no tiene poder, y es importante que el director y los subordinados estén bien informados para el buen manejo de la empresa.

La gestión educativa, es la capacidad que tiene la comunidad educativa para planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos y recursos de la I.E. como soporte de las acciones de aprendizaje y enseñanza que se desarrollan en el aula y fuera de ella. La gestión educativa para ello, cuenta con una poderosa herramienta cual es la de la planificación estratégica que, a partir de la construcción de la identidad de la institución educativa, estableciendo una visión compartida y una definida misión de la misma, producto del consenso, se pone como norte mejorar la calidad educativa, buscando desarrollar una cultura democrática y participativa.

Tomando en cuenta las grandes transformaciones curriculares en el siglo XXI que se vienen practicando en el contexto universal, encontramos que desarrollar un eficaz clima laboral permitirá una participación plena, adquirir respeto hacia las ideas de los demás y reconocer que como un equipo se pueden resolver grandes problemas y lograr grandes triunfos.

El clima laboral es un concepto muy amplio que abarca los modos de realización de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones humanas; por ello también la importancia de desarrollar la presente investigación.

La investigación ejecutada nace de la inquietud del porque los docentes y el director en la mayoría de acuerdos no pueden alcanzar objetivos comunes; esta investigación tiene como finalidad destacar la importancia del clima laboral como factor determinante de la eficacia del desenvolvimiento de los miembros de la institución, la misma que permitirá la reflexión del personal de la institución educativa a fin de lograr un clima laboral favorable en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos en el bienestar de la institución y de la sociedad.

Los objetivos específicos fueron los siguientes :

- ❖ Identificar el tipo de dirección de la I.E. San José de Huatiapilla.
- ❖ Caracterizar el clima laboral entre los docentes
- ❖ Establecer una propuesta de solución en base a los resultados obtenidos

El trabajo está estructurado en tres capítulos:

El primer capítulo, enfoca el planteamiento del estudio; a partir de los antecedentes, problematización, objetivos y la formulación del problema a si mismo comprende el marco teórico presentado a través de un estudio

documental de diferentes fuentes escritas, que permite una comprensión conceptual del problema en estudio.

El segundo capítulo, está constituido por la descripción de la metodología que ha permitido llevar a cabo la investigación, el análisis realizado, obtenido a través de las encuestas aplicado a estudiantes, y docentes que tienen que ver directamente con el problema de investigación.

El tercer capítulo, está constituido por el análisis y el contraste de la información organizada en cuadros estadísticos con la propuesta de estrategias y finaliza presentando las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parten de la práctica educativa de los docentes de educación secundaria.

Para concluir es pertinente el reconocimiento a todos y cada uno de los docentes, especialmente de la Unidad de postgrado que contribuyeron a mi formación profesional.

CAPITULO I

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. Antecedentes.

Los antecedentes que se detallan a continuación han sido reseñados teniendo en consideración los propósitos, en otros casos las muestras, los instrumentos y finalmente se tiene en cuenta los resultados y las conclusiones.

A.-Antecedentes internacionales.

Rivera (2000) publicó un estudio sobre clima organizacional reforma educativa con docentes y directivos de colegios de Antofagasta, utilizando el test de Likert; cuyo objetivo es la descripción del clima organizacional. Concluye que los elementos fundamentales de la gestión educativa son: trabajo en equipo y liderazgo, estrategias decisivas en el éxito de la implementación de la reforma educativa. Asimismo, la existencia de un clima regular con tendencia alta en dichas unidades educativas.

Fernández (2005) realizó un estudio comparativo de clima organizacional entre México y Uruguay en 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales respectivamente, considerando un total de 1272 maestros y directores de México y Uruguay. El objetivo fue describir quiénes y cómo se usaban los informes generados por los sistemas de evaluación externa de aprendizaje en educación primaria de ambos países. Para recoger los datos se utilizaron cuestionarios. Los resultados muestran que los diferentes grados de clima organizacional que impactan diferencialmente sobre los logros en las evaluaciones de aprendizaje, así como también en otros resultados escolares tales como el abandono y las conductas violentas. En cuanto al clima organizacional, ambos espacios muestran en sus ambientes educativos un nivel regular - medio de clima organizacional.

Castrillón (2005), realizó un estudio sobre el clima organizacional y las escuelas privadas, utilizó un diseño descriptivo. Trabajó con 10 instituciones educativas (5 privadas y 5 públicas), siendo la muestra 20 directores, 20 directores académicos y 20 administradores, haciendo un total de 60 autoridades. Para el efecto, se empleó el cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant, dando como resultado que en las instituciones educativas privadas existía una orientación positiva y favorable del clima organizacional, en relación a los directivos, entre los docentes y el personal administrativo, siendo la política comunicacional la que influía en el clima de la organización, sin embargo a nivel de instituciones educativas públicas, era la política comunicacional y la falta de liderazgo, que orientaba el clima organizacional a presentarse de manera inadecuada, un tanto hostil y receloso, con desconfianza. Sin embargo, ante situaciones que demandaban la unidad para hacer frente a algún tipo de competencia, el clima se tornaba en altamente cooperativo y favorable.

B.- Antecedentes nacionales

Contreras (2005) realizó un estudio con el objeto de analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en la institución educativa. Se aplicó un test de liderazgo a docentes y alumnos, conformando una muestra de 68 participantes. Concluye el estudio con la existencia de una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una líder amiga de todos. Martínez (2001) investigó el liderazgo y el clima institucional donde resalta la importancia del liderazgo del director del centro educativo y en sus apreciaciones hipotetiza, que las deficiencias funcionales y de organización del centro educativo, se debe precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración. Aplicó para ambas variables,

cuestionarios con indicadores precisos para liderazgo y clima institucional, en 100 participantes. Entre sus conclusiones expresa lo siguiente: la importancia que tiene el liderazgo como la función directriz ha sido puesta en evidencia a través de las enunciaciones de la investigación presentada y otras que destacan la relación existente entre la productividad directriz y la capacidad personal del Director.

1.2. El Problema

1.2.1. Planteamiento del problema

En la I.E. San José de Huatiapilla, no se observa un adecuado clima laboral porque se forman grupos de profesores, padres de familia que tienen cierta simpatía con el director. Pero también hay otros grupos que son la oposición, por más que no tengan razones justificadas para hacerlo.

Presentan un inapropiado clima laboral debido a que el director tiene niveles bajos de aceptación en su liderazgo, dirige una gestión desarticulada, se le presenta situaciones de indisciplina laboral, hay actores educativos que concurren a comportamientos no éticos, asumen conductas violentas, se prestan a actos inmorales.

Existe un débil clima laboral debido a que entre profesores tratan de imponer sus puntos de vista, aunque la mayoría de veces no se pongan de acuerdo y esto provoca diferencias entre los actores educativos.

Al no mantener relaciones cordiales se quiebra el clima laboral ya que cada actor educativo hace lo que le venga en gana, no se identifica con la Institución Educativa, hay escasa motivación y participación de los actores educativos.

Por eso es conveniente tener una visión integral de todos los factores que favorecen un adecuado clima laboral. Generar el clima laboral toma en cuenta la individualidad, respeta las diferencias y forja identidad con la Institución Educativa.

1.2.2. Formulación del problema

A.- Problema general

¿De qué manera la dirección democrática basada en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo mejorara el clima laboral entre los docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao? Arequipa-2014?

B.- Problemas específicos

- a) ¿Qué características presenta el clima laboral entre los docentes de la I.E San José de Huatiapilla de Aplao. Arequipa-2014?
- b) ¿Cuál es el tipo de dirección que desarrolla la plana directiva de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao? Arequipa-2014?

1.3. Metodología de la investigación

Los diseños de investigación que se han seleccionado son no experimentales:

Diseño descriptivo simple cuyo diagrama es el siguiente.

M - O

Dónde:

M = Muestra

O = Encuesta

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Bases conceptuales

2.1.1. Dirección

El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por los procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso éstas requieren de la intervención del ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador, asimismo, un grupo de trabajado requiere de un coordinador. La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad. “Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación” (Hernández y Rodríguez, 2001, p.55).

- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

- Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.
- Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.
- La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.
- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.
- La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como *"hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"* (Hernández y Rodríguez, 2001, p.57).

Por su parte, Koontz y Odonnell (1999), adoptan el término dirección, definiendo ésta como *"la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"*(p.77).

Fayol (1973), define la dirección indirectamente al señalar:

Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa"(p.47).

2.1.2. Justificación de la dirección

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

2.1.3. Elementos de la dirección

- **El Jefe:** Es aquel que tiene la función de dirigir.
- **Los Dirigidos:** Son a los que dirige el jefe.
- **La Situación:** Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- **Importancia:** Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

2.1.4. Sistemas de dirección de Likert

El autor Rensis Likert, con mucho renombre en el campo de la psicología industrial, destacó por sus investigaciones y por la consistencia de sus mediciones en el comportamiento humano del líder, de ahí que aún se empleen las escalas de medición y los factores y subfactores que este autor estableció, y conforme los diseñó, pues en psicología se requiere homogeneidad en los criterios de medición para hacer comparaciones.

Likert creó el denominado lidermómetro, *“conjunto de escalas para evaluar el desempeño de un líder y la satisfacción de los miembros o colaboradores”* (Hernández y Rodríguez, 2001, p.75).

En las cuales ubica cuatro estilos gerenciales comunes: el primero es el autoritario explotador, caracterizado por el temor y las amenazas, donde la comunicación fluye de arriba hacia abajo, y las decisiones se toman desde la cúspide de la organización; además, se presenta un significativo distanciamiento psicológico entre el subordinado y el supervisor. El segundo estilo es el autoritario benevolente, donde el cumplimiento se logra mediante recompensas, aquí la información va de abajo hacia arriba, y muy esporádicamente se dirige hacia arriba, se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; en tanto, la actitud de los colaboradores es de subordinación frente a los superiores. El tercer estilo, el consultivo, obtiene el cumplimiento como resultado de las recompensas, y en ocasiones ocupa algunos castigos y propicia cierto involucramiento; asimismo, el cauce de información empieza a convertirse en comunicación, y va hacia arriba como hacia abajo.

En esta comunicación que fluye hacia arriba, no contiene lo que el jefe quiere escuchar, además, se proporciona en cantidades pequeñas y en de manera cautelosa; los subordinados pueden elegir y decidir sobre algunos aspectos vinculados con su trabajo.

Y el último estilo, el gerencial grupal o democrático, encierra e involucra a todos los niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones y el flujo de comunicación.

Para que los estilos de dirección puedan funcionar de una manera eficiente, se requiere ocupar los cuatro mencionados. Cabe resaltar que no existe una forma única para relacionarlos con todas las personas y, por lo tanto, hay que considerar el perfil de los subordinados, y tomar como prioridad las habilidades, las destrezas, las competencias, las necesidades, las inquietudes, los valores, etc.

2.1.5. Modelos de dirección

El término Modelo, del latín, "Modelus", que significa medida, magnitud, está relacionado con la palabra "modus" (copia, imagen). El término modelo se utiliza en la presente tesis como la representación de un objeto real que en el plano abstracto el hombre concibe para caracterizarlo y poder, sobre esa base, darle solución a un problema planteado.

A.- El modelo ideal Tayloriano o burocrático

En 1911, el Ing. F. W. Taylor publica su obra "The principles of Scientific Management", cuyos principios de organización llegan a ser adoptados por las empresas industriales en el mundo entero. Casi en la misma época, el sociólogo alemán Max Weber, presenta "el modelo ideal de burocracia" introduciendo, prácticamente en toda la sociedad, conceptos de decisión despersonalizada y de personal reglamentado.

Ambas obras influyeron profundamente en la administración y en la gestión industrial introduciendo definitivamente el método científico.

El modelo Tayloriano establece un universo jerarquizado, en el cual se crean espacios técnicos funcionales cerrados y no participativos, basados en conceptos tales como el análisis y la división del trabajo, la investigación para establecer métodos para cada tarea, la medida de los tiempos de

trabajo, la elaboración de documentación técnica y la sistematización de los procedimientos operativos. Es indudable el gran avance que esto constituyó para aquella época, respondía a las necesidades organizativas requeridas por el desarrollo industrial, sobre todo entre las dos Guerras Mundiales; sin embargo, su generalización

Lleva a una administración deshumanizante, caracterizándose por la despersonalización de la decisión, la que llega a ser una verdad descendida fríamente desde una oficina.

Este sistema, actualmente muy vigente en nuestro medio, se caracteriza por la imposición de especialistas en la solución de todas las necesidades de administración industrial, en el cual la participación en las decisiones es derecho de un pequeño grupo ejecutivo, donde la idea de debatir soluciones con los subordinados parece solo conducir a un "pérdida de tiempo", cuando no a una "pérdida de autoridad", la empresa o la oficina se convierten en un mundo del silencio, pues se "paga a otros para que piensen en su lugar"; la racionalidad indica que el "Jefe" y sólo el "Jefe" es el responsable del éxito o del fracaso de todos los cometidos, y se establece la regla Tayloriana del rendimiento obtenido por "el palo y la zanahoria". Este esquema se ha enraizado en nuestro medio, mostrando una inercia muy grande ante los nuevos paradigmas del desarrollo.

B.- Modelo de dirección estratégica

La modelación, como método científico general, ha penetrado en todas las esferas de la actividad cognoscitiva y transformadora del hombre y es utilizada como procedimiento gnoseológico para limitar la diversidad en los fenómenos, servir de transmisor de la información del objeto al sujeto, basada en un fundamento lógico único y actúa como cierto tipo de regulación con la cual, la asimilación del objeto se realiza por medio de un eslabón intermedio que es el modelo.

El estudio de 27 modelos de dirección estratégica aplicados entre los años 1984 al 2001 en el mundo, mediante el análisis Cluster, demuestra que la dirección estratégica consta de cuatro fases principales: formulación, implantación, ejecución y control. Asimismo, se determinó que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención se le ha brindado es la formulación.

La implantación, la ejecución y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva, y es la implantación la de mayor afectación. Según informe de la revista Fortune, nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la dirección de una empresa, nunca llegan a implantarse operativamente, lo cual corrobora el planteamiento anterior.

A continuación, se muestra el esquema metodológico que sirvió de base para la concepción del modelo de dirección estratégica el que comprende: las regularidades, las bases teóricas, los principios generales y teóricos metodológicos, las premisas; los pasos y los procedimientos del modelo conforme al enfoque en sistema.

❖ Objetivo general del modelo

Contribuir a lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, que propicie su implantación y ejecución con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones hispanoamericanas.

❖ Bases teóricas

Las bases fundamentales que soportan el modelo conceptual diseñado son: la dirección estratégica, como método general de dirección; la dirección por objetivos, como método de dirección del proceso; la dirección por valores, como herramienta para legitimar el cambio; el benchmarking, como herramienta de aprendizaje para mejorar el desempeño; la dirección por políticas para facilitar la implantación y garantizar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo; Teoría general de sistemas, teoría

del aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, el capital humano y su calificación, competencia y experiencia, así como la infraestructura técnico material e informativa.

El diseño del modelo de dirección estratégica se basa esencialmente en el enfoque en sistema a partir de los cinco pasos que propone Idalberto Chiavenato 1997 para reconocer un sistema:

- ✓ Localización de las partes componentes o elementos que están relacionados entre sí.
- ✓ Identificación del patrón que rige las relaciones.
- ✓ Percepción de una finalidad vista como un todo.
- ✓ Definición del medio ambiente donde actúan las partes componentes o elementos
- ✓ Establecimiento del ciclo de eventos que identifica el proceso del sistema.

Para representar y explicar el proceso de dirección estratégica en el modelo diseñado se emplea el flujo grama del sistema que permite expresar sus propiedades cualitativas, con una lógica basada en la descripción de las etapas, pasos y procedimientos.

C.- Modelo de dirección participativa

Los militares norteamericanos consideran que deben renovar de la cabeza de las empresas japonesas a sus antiguos dirigentes, pronto tropiezan con problemas, especialmente en el campo de las telecomunicaciones, como solución establecen una serie de misiones técnicas que desarrollan cursos sobre todo en el uso de herramientas estadísticas para el Control de Calidad.

La industria japonesa de posguerra, derrotada y arruinada, pero con una nueva clase dirigencial, se enfrenta al desafío de reconstruir su nación, está abierta a nuevas ideas y muy Pronto descubre las bondades de la aplicación de métodos estadísticos utilizados ya desde los años veinte en occidente, tales Como los gráficos de Shewart.

En 1951. La JUSE (Japanese Unión of Scientists and Engineers) invita al profesor Edwards Deming, quien desarrolla cursos introduciendo los conceptos de Calidad Total, posteriormente es también invitado el profesor J. M. Juran; los japoneses asimilan los conceptos, pero deciden que la formación debe llegar no sólo a los especialistas, sino a todos los miembros de la sociedad, se establecen cursos de formación masiva por la radio, se editan revistas sobre gestión de calidad, dirigidas especialmente por el presidente de la JUSE, Kaoru Ishikawa, derivando en la formación de los famosos Círculos de Calidad, expresión genuina de dirección participativa.

El Japón revoluciona los conceptos de administración, básicamente los humaniza, establece mecanismos para la participación general en la toma de decisiones, hace que todas las personas trabajen en tomo a un objetivo común, logrando multiplicar sus beneficios, ahora ya no es sólo uno el que piensa sino todos los trabajadores, y las ideas fluyen ordenadamente a raudales, hacienda que el responsable de] éxito no sea únicamente el especialista, sino todo el equipo.

El Japón avanza invadiendo los mercados con calidad, y en 1975, los norteamericanos descubren azorados la gran debilidad de su industria frente a la japonesa.

La industria japonesa amenaza a la norteamericana, la calidad y fiabilidad de sus productos son claramente superiores, así como sus precios; ahora, el consumidor modifica su criterio de elección, para la compra de un producto toma en cuenta la calidad, el precio y los costos de mantenimiento.

Occidente reacciona y lentamente decide que las teorías deben ser reconsideradas.

2.1.6. Modelo de madurez-inmadurez de Argyris

Chris Argyris, en relación con los temas de la personalidad y la organización, sostiene que *“el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las empresas exigen”* (Hernández y Rodríguez, 2001, p.76).

En ese sentido, existe un desajuste en el comportamiento, e incongruencia entre lo que se enseña en el ámbito escolar de la primaria, secundaria e incluso en el nivel educativo profesional, en relación con lo que piden bastantes empresas, sobre todo las figuras de autoridad: gerentes y directivos, los cuales consideran el autoritarismo como la mejor forma de dirigir.

Así, en ciertas asignaturas, se enseña a decantarse por la libertad, en tanto que en las organizaciones se demanda disciplina y sometimiento a las normas y políticas; además, se reprime la participación de los trabajadores, pues son percibidos como subordinados.

Argyris acentúa la relevancia que posee el aprendizaje organizacional en las empresas, algo que permitirá a la organización convertirse en “inteligente”. Este especialista propone, para el logro de esto, la implementación de un programa de capacitación, con el cual se permita a las personas obtener conocimientos, habilidades y valores para ayudarlos a trabajar en equipo y, con ello, colaborar en grupos maduros con la capacidad de autodirigirse al aprender a desenvolverse de modo óptimo. Para que tal plan fuera funcional, diseñó una estrategia de concientización sobre los hechos o situaciones, el cual se basaba en argumentar, preguntar y reflexionar.

2.2. Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), *liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad (p.55).*

Otras definiciones son: *"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"*

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales

para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (p.83)

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobres administrados y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

2.2.1. Importancia del liderazgo

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

1. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
2. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

2.2.2. Estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

A.- El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus

subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

B.-El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

C.- El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de

supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2.2.3. Organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.	-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.

<p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
---	---

Fuente: Elaboracion propia

DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER

JEFE	D I F E R E N C I A	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la autoridad. · Considera la autoridad un privilegio de mando. · Inspira miedo. · Sabe cómo se hacen las cosas. · Le dice a uno: ¡Vaya! · Maneja a las personas como fichas. · Llega a tiempo. · Asigna las tareas. 		<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la buena voluntad. · Considera la autoridad un privilegio de servicio. · Inspira confianza. · Enseña cómo hacer las cosas. · Le dice a uno: ¡Vayamos! · No trata a las personas como cosas. · Llega antes. · Da el ejemplo.

Fuente: Elaboracion propia

2.2.4. Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.2.5. La autoridad para el liderazgo

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de

Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

2.3. Clima laboral

2.3.1. Clima organizacional

Mogrovejo (2004), expresa que *“el clima institucional se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en la institución” (p.89)*.

Por consiguiente, el clima institucional de una institución educativa se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

Refiriéndose al clima dentro de las instituciones educativas, Assael y Neumann (1991), citado por López (2012), definen al clima escolar como *“un constructo multidimensional que hace referencia a las percepciones, pensamientos y valores” (p. 88)* construido por los miembros de una institución educativa en torno a su idea de clima y de las relaciones interpersonales desarrolladas en el ambiente de trabajo. Es decir, para hablar de clima organizacional en las escuelas es preciso referirse a factores individuales, como son las percepciones sobre la realidad, la forma de pensar y los valores que poseen los individuos. Todos estos definirán la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro del ambiente escolar.

Mañas et al. (1999), citado por Chiang et al (2010), considera como supuestos básicos del clima organizacional:

- a) El clima, característica de la institución educativa que influye en la percepción individual.
- b) En la formación del clima organizacional, además de las características individuales intervienen principalmente los factores estructurales.

- c) El clima, como atributo específico de la organización, puede inducirse de la forma en que la organización se interrelaciona con sus miembros.
- d) Si existen dos realidades semejantes, los individuos que trabajan en ellas pueden desarrollar percepciones semejantes de las características objetivas de la organización.
- e) La visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales. La unidad de análisis es la organización. (p. 14).

Es posible que en la formación del clima organizacional intervengan factores estructurales tales como la organización interna, las políticas establecidas, las características individuales de los trabajadores y la relación interpersonal que se produce en el ambiente de trabajo. Cada institución tiene características particulares, propias y peculiares según el contexto en que se ubica y el clima es el resultado de la percepción de los trabajadores sobre el entorno laboral.

Finalmente se puede afirmar que el clima organizacional está constituido por el conjunto de apreciaciones que se forma cada individuo respecto de la realidad observada en la institución. Estas apreciaciones están determinadas por las creencias, valores, actitudes, comportamientos, pensamientos, la infraestructura, la tecnología y la comunicación. Pueden ser positivas o negativas, e influirán o afectarán las relaciones interpersonales.

2.3.2. Importancia del clima organizacional

La importancia del clima institucional al que algunos también llaman clima institucional o de trabajo en las instituciones educativas ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días. Actualmente ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones, para convertirse en

un elemento de relevada importancia estratégica. Asimismo, la importancia del clima institucional en nuestras instituciones educativas, radica concretamente en:

- a) Constituir uno de los factores determinantes y facilitar, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.
- b) Adquirir una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual influye directamente en la calidad del propio sistema.
- c) Acabar afectando tanto las conductas y actitudes individuales como las colectivas (en este caso constituyendo una especie de estructura social de normas y expectativas).
- d) Constituir en un aspecto capital al interior de la institución, pues, según ella, la organización va avanzando o retrocediendo en la consecución de sus objetivos y metas.
- e) Repercutir e influir, en los beneficiarios directos del servicio educativo que se brinda, es decir, los estudiantes que merecen recibir una atención.

2.3.3. Tipos de clima institucional

En cuanto a los tipos de clima institucional afirma Mamani (2006), *“según las formas de relaciones humanas que se desarrollan en la Institución Educativa, existen dos tipos de clima institucional, entendiéndola como “calidad de vida”, dentro de la institución educativa, tales como positivo y negativo “(p.93).* Seguidamente se presenta el clima positivo y negativo, considerando el aspecto de la comunidad docente y la dirección de la institución educativa:

El Clima Institucional Positivo es el clima adecuado, óptimo para el trabajo donde prima la confianza, la satisfacción profesional. Este clima se caracteriza por:

1. La dirección de la institución educativa que evoluciona dentro de un clima participativo, tiene confianza en sus docentes, así como estos en la dirección.
2. Las decisiones se asumen generalmente en la dirección, pero se permite a los docentes que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores
3. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.
4. Los docentes están motivados por el mejoramiento de su labor pedagógica en función de los objetivos de la institución.
5. Existe una relación de amistad y confianza entre el director (a) y los docentes; dándose buenas relaciones humanas entre los docentes y la dirección.
6. Ambiente afectivo propicio para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución Educativa. Los docentes se encuentran motivados y laboran en un ambiente agradable transmitiendo ánimo y entusiasmo a los estudiantes y padres de familia.
7. Los docentes se ven en una institución donde su vocación se ve realizada.
8. Buena imagen de la Institución Educativa entre los estudiantes, padres de familia, la comunidad y los demás grupos magisteriales e instancias superiores del sector educación

Por otro lado, el Clima institucional negativo es el clima inadecuado donde predomina la desconfianza, el autoritarismo, la insatisfacción profesional, los conflictos disfuncionales. Se caracteriza por:

1. La dirección del plantel, que evoluciona en un clima autoritario, no tiene confianza en sus profesores (as); igualmente éstos no la tienen en la dirección.

2. Todas las decisiones se asumen en la dirección y no se permite que los profesores tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
3. La comunicación se hace solamente de manera descendente, sin considerar lo ascendente y también de forma lateral.
4. Existe una relación de desconfianza entre el director (a) y los docentes; dándose malas relaciones humanas entre los docentes y la dirección.
5. Mala imagen de la Institución Educativa entre los estudiantes, padres de familia, la comunidad y los demás grupos magisteriales e instancias superiores del sector educación.

Un aspecto importante en la formación de un clima positivo es la habilidad o capacidad de resolver, lo que algunos llaman saber gestionar los conflictos.

2.3.4. Dimensiones de clima institucional

2.3.4.1. Estructura organizacional

En materia de estructura organizacional no se trata solo de conocer el número de los niveles organizativos que tiene la empresa o el número de personas controladas por un solo jefe, sino también las partes, su forma de funcionamiento, interrelación y comunicación con las distintas áreas de la institución, los factores externos que influyen en ella (De Los Ángeles, 2010, p.138).

Es importante conocer el tipo de estructura organizativa que predomina en la institución y el funcionamiento de esta.

Para analizar la estructura organizativa de la Institución Educativa se debe contar con un organigrama general y otro específico de las distintas áreas y funciones de los comités, comisiones, equipos de trabajo internos de la organización. Asimismo, externos, si los hubiera. Para los directivos, personal jerárquico, docente, administrativo y auxiliar de una institución

educativa es importante conocer bien la estructura organizativa, el funcionamiento, el flujo de la comunicación que se da dentro de la organización. Los directivos deben delegar funciones sin parametrar ni restringir la comunicación.

Silva *et al.* (2008) define a la estructura organizativa como:

El conjunto de relaciones de una organización en relación con los puestos de trabajo, las tareas, los flujos de autoridad y las decisiones que se adoptan, mediante la adecuada circulación de la información, la comunicación y la coordinación entre todos los miembros. (p. 45)

No hay un modelo único de estructura organizativa. Por el contrario, la estructura adoptada estará en función de las actividades y objetivos que pretenda lograr la institución. La mejor estructura organizativa será aquella que permita una adecuada integración de los agentes educativos y que facilite el mejor crecimiento y desarrollo de las funciones de la institución. La estructura de la organización debería de ser flexible y adaptarse a los cambios que se van produciendo en el contexto debido a la tecnología o el crecimiento de la institución.

“Los Directivos de las instituciones educativas definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimientos, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de todo el personal” (Méndez, 2010, p. 46). Los trabajadores incorporan a sus funciones y responsabilidades lo que les comunican e informan. Este concepto genera discrepancia, puesto que corresponde a un estilo de liderazgo autocrático. En la elaboración de las políticas y objetivos de la institución debería participar no solo los directivos, sino toda la comunidad educativa. Solo así todo el personal estará comprometido con el quehacer institucional.

2.3.4.2. Trabajo en equipo

“En el trabajo en equipo, cada miembro aporta diversos tipos de conocimientos y habilidades que permite alcanzar resultados difíciles de lograr con el aporte individual” (Baguer, 2009, p. 122). El trabajo en equipo representa una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Es un trabajo muy ventajoso: permite aprender de los demás e intercambiar información, desarrolla la iniciativa, toma de decisiones, creatividad, dominio y saber escuchar, al compartir las personas se motivan; la comunicación es gratificante y termina muchas veces en la amistad, se mejora el método de trabajo y finalmente se obtiene mejores resultados.

Por tanto, en el entorno laboral de las instituciones educativas se debería promover el trabajo en equipo, porque presenta una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Frente a la acción individual, el trabajo en equipo ofrece mayores ventajas al optimizar los recursos necesarios: hace posible que la persona desarrolle su potencialidad; fortalece el método de trabajo y permite llegar a resultados óptimos.

2.3.4.3. Satisfacción laboral

“Las necesidades básicas de cada persona deben estar bien identificadas, para evitar insatisfacciones” (Gadow, 2010, p. 56). Por ejemplo, en el entorno educativo existen necesidades tales como el respeto, trato digno, confianza en los demás. A su vez, el personal, así como las recibe, también tiene que dar a los demás. La satisfacción laboral se relaciona con las necesidades que se conocen y puedan verbalizarse o explicitarse. En el ambiente escolar, se manifiesta la necesidad de capacitación, innovación, comprensión del director, etcétera.

Además de las necesidades están las expectativas que responden a necesidades de las cuales las personas no se dan cuenta o no saben, pero al ser satisfechas generan agrado y felicidad. En instituciones públicas es un poco difícil satisfacer este tipo de necesidades. Muchas veces están

condicionadas a determinados factores. Por ejemplo, el ascenso de escala depende de otras esferas según la normatividad dada.

“Existe una relación entre la satisfacción laboral del personal y el desempeño organizacional” (Hellriegel *et al.*, 2009, p. 56). Esto significa que las instituciones que tienen el personal satisfecho suelen ser más efectivas y con mejores desenvolvimientos en el trabajo, que aquellas que tienen el personal insatisfecho e incómodo.

“La satisfacción en el trabajo, es la actitud general de la persona hacia el trabajo que desempeña; se relaciona con varios aspectos como la interacción con los colegas, directivos, el cumplimiento de políticas organizacionales, estándares de desempeño, etcétera” (Amorós, 2007, p. 73). Esto quiere decir que la evaluación de la satisfacción del personal es la suma de muchos elementos tangibles y no tangibles del entorno laboral. Algunos determinantes son: trabajo mental regulado, reconocimientos, condiciones favorables, comodidad, tener colegas cooperativos, compatibilidad entre colegas y el puesto de trabajo.

Según Gonzáles (2006), *“la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes que tiene un trabajador hacia la tarea asignada en la organización, definida por las características del puesto de trabajo y las actitudes que tiene el personal hacia la función que desempeña”* (p.117). Entonces, la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional. Este incluye aquellos aspectos que existen en el ambiente laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que se desenvuelve. Para poder favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado, se debe tener en cuenta una serie de factores... El clima organizacional puede estar relacionado a su vez, con diversos aspectos positivos de la institución u organización como autoestima, participación, etcétera o con aspectos negativos de la misma como estrés, agotamiento, entre otros.

2.3.4.4. Resolución de problemas

Según Vásquez (2006), *“el modo en que tratemos de resolver un conflicto dentro de la organización puede acarrear consecuencias positivas o negativas”* (p. 43). Los conflictos se pueden evitar si se tratan de manera correcta, siendo muy factible reforzar la motivación del personal, mejorar la calidad de nuestras decisiones, fomentar la imaginación y creatividad, fortalecer las relaciones interpersonales. Entonces el conflicto podría resultar muy beneficioso si sabemos resolver de manera adecuada. Al momento de resolver un conflicto es importante que ambas partes se involucren porque no solo depende del directivo, sino que las partes implicadas deben tener respeto y apertura de escucha y así llegar a una solución favorable. La negociación es la herramienta muy útil para superar los conflictos y propiciar la armonía y la buena convivencia.

En opinión de Vásquez (2006):

La negociación, como mecanismo para la solución de problemas, es un proceso que siguen dos o más trabajadores ante una situación conflictiva que afecta el clima emocional del entorno, por ciertos intereses personales o de grupo con la idea de obtener acuerdos que beneficie ambas partes (p. 51)

Los directivos se convierten en negociadores frente a situaciones conflictivas a lo largo de toda su carrera en estricto respeto a las normas, a los derechos, la ética profesional, los valores y de manera imparcial, es decir sin favorecer ni perjudicar a una de las partes contendientes.

2.4. Teorías científicas que sustentan el estudio

2.4.1. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia

inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Esta pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría importante para aquella época, sus principios no fueron del todo acogidos pacíficamente, en especial por los trabajadores norteamericanos. En este país eminentemente democrático los trabajadores y los sindicatos interpretaron la teoría científica como un medio de explotación de los empleados en favor de los intereses patronales. La “Administración Científica y Trabajo” de R. F. Hoxie fue uno de los primeros en comprobar que la administración de entonces se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida norteamericano.

La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

2.4.2. Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas se origina, principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración de los conceptos rígidos y mecanistas de la teoría clásica, debido al desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología. Esta teoría nace además por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin, las cuales fueron capitales para el humanismo de la administración. El fundador de esta teoría humanista es Elton Mayo aunque Dewey y Lewin contribuyeron enormemente a su

concepción. No obstante, el mayor aporte estuvo concentrado en la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, la cual puso en jaque a los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

2.4.3. Teoría de la Inteligencia Emocional de Goleman D.

Esta teoría viene del campo de la psicología y fue desarrollada por Daniel Goleman adoptó el término de Inteligencia para catalogar una serie de habilidades cognitivas y de razonamiento de las personas.

La Inteligencia emocional tiene la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos de motivarnos y de manejar bien las emociones; en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

En la medida en que nuestras emociones entorpecen o favorecen nuestra capacidad para pensar y planificar, para llevar a cabo una meta, para resolver problemas y conflictos definen el límite de nuestra capacidad para utilizar nuestras habilidades mentales innatas y así determinar nuestro desempeño en la vida. Y en la medida en que estamos motivados por sentimientos de entusiasmo y placer con respecto a lo que hacemos, esos sentimientos nos conducen a los logros.

Incluso los cambios leves de humor pueden influir en nuestras emociones especialmente cuando se tiene un cargo gerencial. Hacer planes o tomar decisiones cuando se está de buen humor tienen una inclinación perceptiva que los lleva a hacer comunicativos y positivos en su forma de pensar. Por la misma razón, estar de mal humor influye negativamente a tomar una decisión que resulte más desfavorable, nuestra forma de pensar, por cual es necesario que adoptemos una decisión cautelosa.

Es así que en las últimas investigaciones se han hecho pruebas de la inseparabilidad esencial de la emoción y el razonamiento: sin sentimientos, las decisiones que tomamos pueden no ser las que más nos convienen, aunque hayan sido tomadas por lógica. Cualquier noción que establezcamos separando el pensamiento y los sentimientos puede en algunos casos, conducir a consecuencias desastrosas.

Childre y Bruce, Cryer describe el impacto que tiene el hecho de no escuchar la voz inteligente del corazón sobre el cuerpo. El razonamiento de la inteligencia disminuye cuando hay frustración, ansiedad o confusión interior. Semejantes estados emocionales provocan incoherencias en el funcionamiento rítmico y eléctrico del corazón, y minan la eficiencia neurológica. Es uno de los motivos porque la gente inteligente comete estupideces que luego se arrepiente por actuar automáticamente sin pensar en las consecuencias que puedan acarrear sus actitudes negativas.

2.4.4. Características de la Inteligencia Emocional.

Goleman, D., considera cinco aptitudes emocionales, clasificadas en dos vertientes, la Intrapersonal y la Interpersonal:

A.- Inteligencia Intrapersonal

Se refiere a las habilidades del dominio personal, la capacidad de introspección, el autoconocimiento y la auto gerencia de nuestros propios estados anímicos.

- **Conciencia en uno mismo.-** Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre su trabajo. Esto, se presenta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores.

- **Autorregulación.-** Es la habilidad de controlar nuestras propias emociones y estados de ánimo disfuncionales y de responsabilizarse de sus propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta habilidad son sinceros e integran, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios.
- **Auto motivación.-** Es la pasión por trabajar que va más allá del status, de estar en un estado de constante búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los obstáculos y encontrando soluciones. Esta habilidad se manifiesta en personas que muestran gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica con un alto grado de iniciativa y compromiso.

La investigadora sostiene que es satisfactorio ver que los docentes que laboran en la Institución Educativa “Manuel Benito Linares Arenas” a pesar de las malas Relaciones Interpersonales por las cuales se atraviesa, cada uno se auto motiva para desarrollar lo mejor posible su tarea educativa, ya que es imposible esperar la atención de los miembros de la plana jerárquica; los cuales están preocupados por atender sus problemas de administración.

B.- Inteligencia Interpersonal

Se refiere a las habilidades sociales de la relación con los demás en los diferentes ámbitos de nuestras vidas.

Empatía. - Es la capacidad que nos permite interpretar a partir de la expresión facial, el tono de voz y otros indicios no verbales los sentimientos no expresados de alguien. Así mismo nos va a permitir entender el carácter y la estructura emocional de éstas poniéndose en su lugar y responder acertadamente a sus reacciones emocionales.

Habilidad Social. - Capacidad de manejar relaciones sociales y de crear cadenas de relaciones útiles, saber persuadir e influenciar a los demás.

2.5. Terminología básica

Administración: Proceso que propicia un medio para que las personas alcancen las metas elegidas de un modo eficiente.

Misión: Propósito, motivo o razón de existencia de una empresa u organización, se establece en un momento específico, es medible, cuantificable y alcanzable.

Visión: Razón por la cual la organización trabaja para transformarse en relación con lo que aspira. Es lo que llegará a realizar mediante sus objetivo, metas y misión, en el corto, mediano y largo plazos.

Autoridad: Facultad conferida a un órgano o persona para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico.

Autoridad funcional: Representa la relación de mando especializado y no la independencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Cultura organizacional: Modo de vida, sistema de creencia y valores, y formas aceptadas de interactuar y relacionarse en una organización. Decisión: proceso de análisis y selección entre diversas opciones.

Estrategia: ruta fundamental de acción y asignación de recursos que se rige para alcanzar los mejores resultados organizacionales.

Función: serie de actividades comunes y necesarias para lograr los objetivos de una organización o empresa, lo cual tiene como responsable a un órgano, departamento o persona.

Control: “Etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real

Responsabilidad: asignación de una tarea a una persona que, indefectiblemente, debe realizarla. Sistema: conjunto de elementos relacionados entre sí orientados hacia un propósito.

Técnica: conocimiento del conjunto de procedimientos que se siguen para alcanzar un resultado esperado.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de los resultados

A continuación, se presentan los resultados del tratamiento estadístico por cuadros de la investigación realizada, la cual condujo a la propuesta de un Modelo de dirección democrático para mejorar el clima laboral.

Teniendo en cuenta los objetivos se presentan los siguientes cuadros estadísticos que a continuación se detallan.

ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I.E. SAN JOSÉ DE HUATIAPILLA

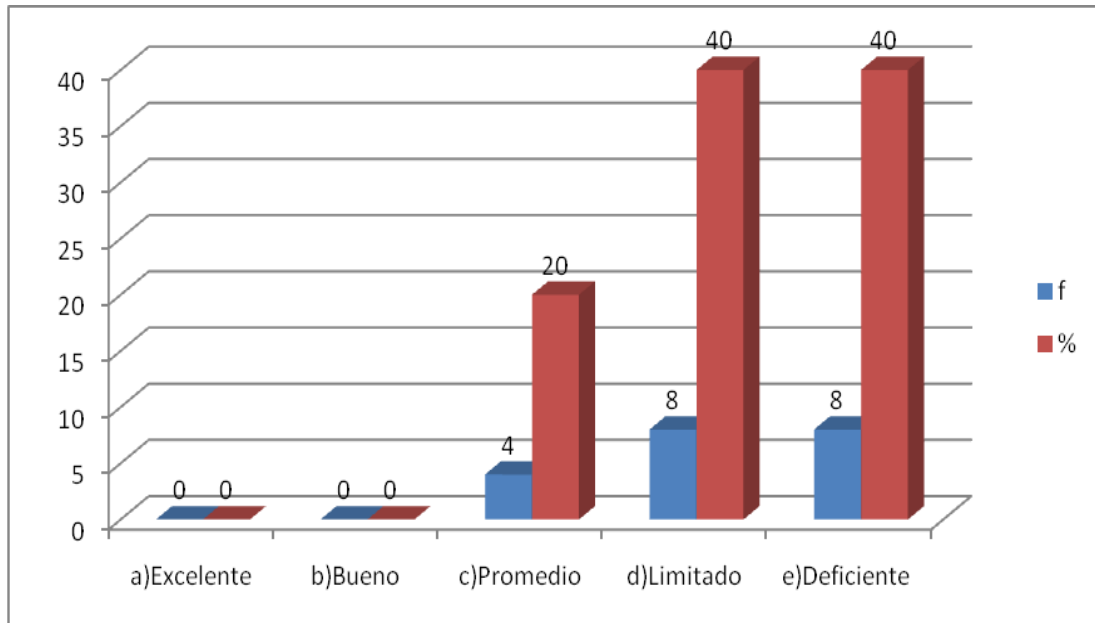
CUADRO Nº 01

Valoración del clima laboral entre los docentes

VALORACIÓN	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	04	20,00
d) Limitado	08	40,00
e) Deficiente	08	40,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO Nº 01
Valoración del clima laboral entre los docentes



Análisis e interpretación:

Del 100% de encuestados, en un mismo porcentaje del 40% manifiestan que el clima laboral es deficiente y que es limitado y el 20% que es promedio. Ningún directivo, docente o estudiante manifiesta que es bueno o excelente.

En torno a la ponderación de las relaciones humanas, tomamos en cuenta la conceptualización de Miguel A Rosario Ortiz (2004), quien sustenta que, las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener, entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, son vinculaciones entre los seres humanos o personas que se manifiestan como condicionantes del comportamiento en el sector laboral y, efectivamente por ser una forma de comportamiento son susceptibles de ser ponderadas mediante la

observación, como la que vivencian los docentes en la I.E. por lo que sus opiniones valorativas son muy importantes.

En las conclusiones del experimento de Hawthorne (1945), se determinó que el nivel de producción depende de la integración social. Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Por lo que, en la I.E. al no estar dándose tales condiciones se puede establecer que hay una grave limitación para el rendimiento profesional.

Los resultados permiten precisar que las relaciones humanas, entre los agentes educativos de la I.E. San José de Huatiapilla merecen el calificativo de deficientes y limitadas; por lo que es un factor condicionante de un mal clima laboral.

CUADRO N° 02

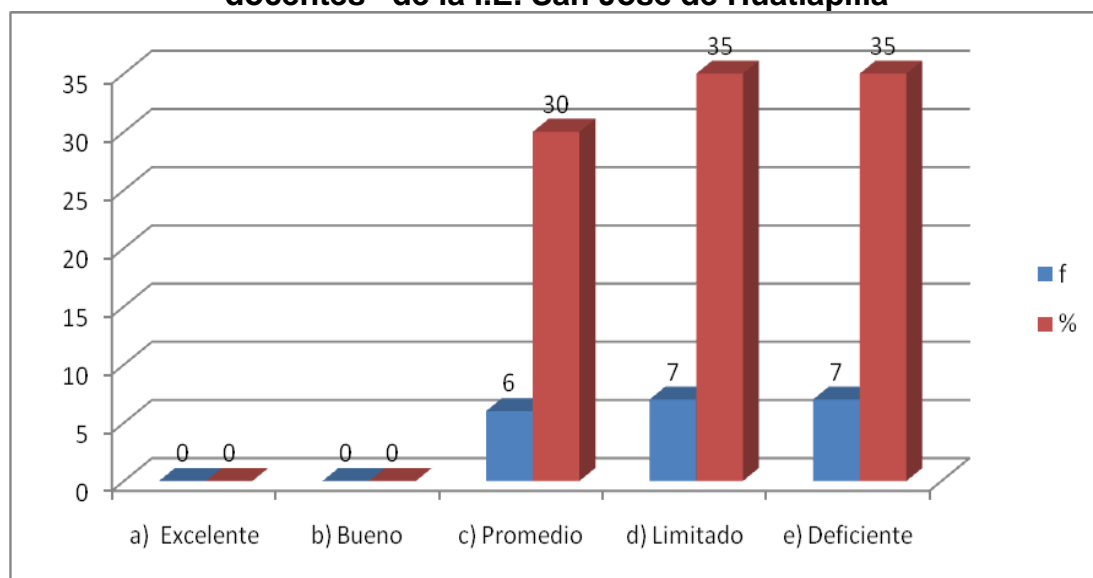
Valoración de las Relaciones Interpersonales entre el director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla

VALORACIÓN	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	06	30,00
d) Limitado	07	35,00
e) Deficiente	07	35,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO N° 02

Valoración de las Relaciones Interpersonales entre el director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados, el 35% dice que las relaciones interpersonales entre el director y docentes son deficientes; el 35% dice que es limitado y el 30% dice que es promedio; no existiendo ningún directivo o docente que diga que es bueno o excelente.

Según el Diccionario de Sociología de Durkein (1993), se considera a las relaciones interpersonales como es la etapa en la que el individuo entra en una relación más profunda con otras personas ya sea de amistad o negocios y hay respeto mutuo de opiniones y a la vez ciertas sugerencias relacionadas al tema contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Por lo que, al igual de las relaciones humanas, se objetivan en la conducta y en la personalidad de las personas, especialmente en el desempeño de su quehacer profesional. Así en la investigación de en la I.E. no revaloran este tipo de relaciones, por lo que se desconoce el valor e importancia de las relaciones.

El clima laboral en la I.E. San José de Huatiapilla es desfavorable debido a que las relaciones interpersonales entre el Director y docentes es compleja.

CUADRO N° 03

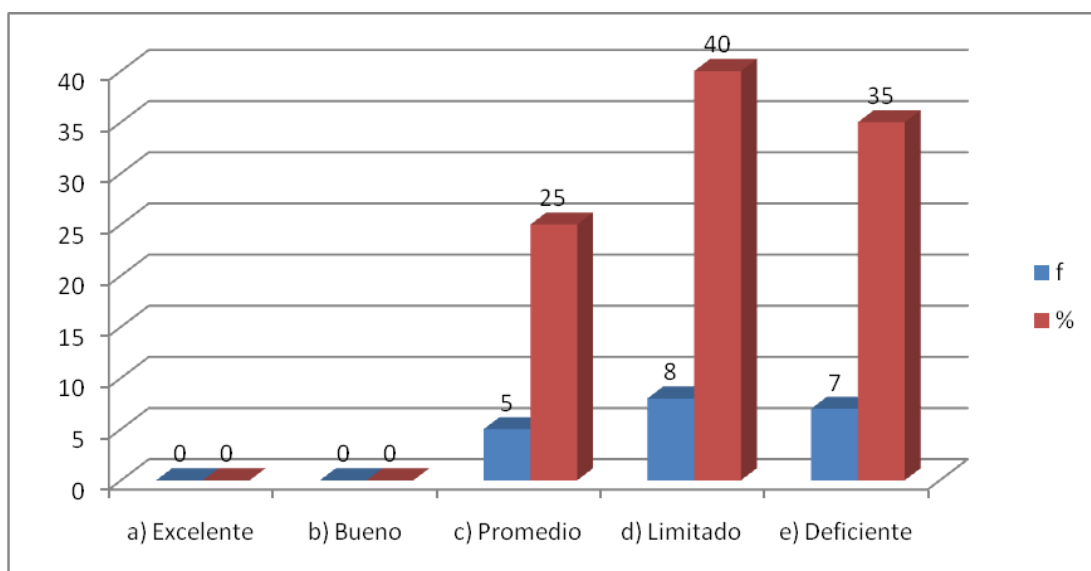
Interacciones entre el director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla

INTERACCIONES	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	05	25,00
d) Limitado	08	40,00
e) Deficiente	07	35,00
Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO N° 03

Interacciones entre el director y docentes la I.E. José de Huatiapilla de Aplao.



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados que el 35% dicen que las relaciones entre los agentes educativos son deficientes; el 40% dicen que es limitado y el 25% dicen que es promedio, no existiendo ningún bueno, ni excelente.

Las interacciones en el centro laboral, las define Kurt Lewis (1970) como un sistema de interacción en el desempeño y que no pueden sustituirse por intentos de aislamiento; si hubiere falta o inadecuadas interacciones, se da el individualismo, seguido del egocentrismo, aspectos que atentan contra el clima laboral que debe establecerse para el trabajador. En nuestra investigación, los docentes de la I.E. San José de Huatiapilla, tienen una adecuada interacción, se aíslan, no comparten, se individualizan al extremo con lo cual se puede definir, en relación a la teoría del campo, que no tienen el espacio y el ambiente donde puedan desarrollarse plenamente como agentes dinámicos del proceso educativo.

Las interacciones entre los agentes educativos de la I.E “San José de Huatiapilla” no son constructivas; o sea que la I.E no es un lugar de interacción y de aprendizaje para la convivencia, no reconocen a la interacción como elemento fundamental de la vida social.

CUADRO Nº 04

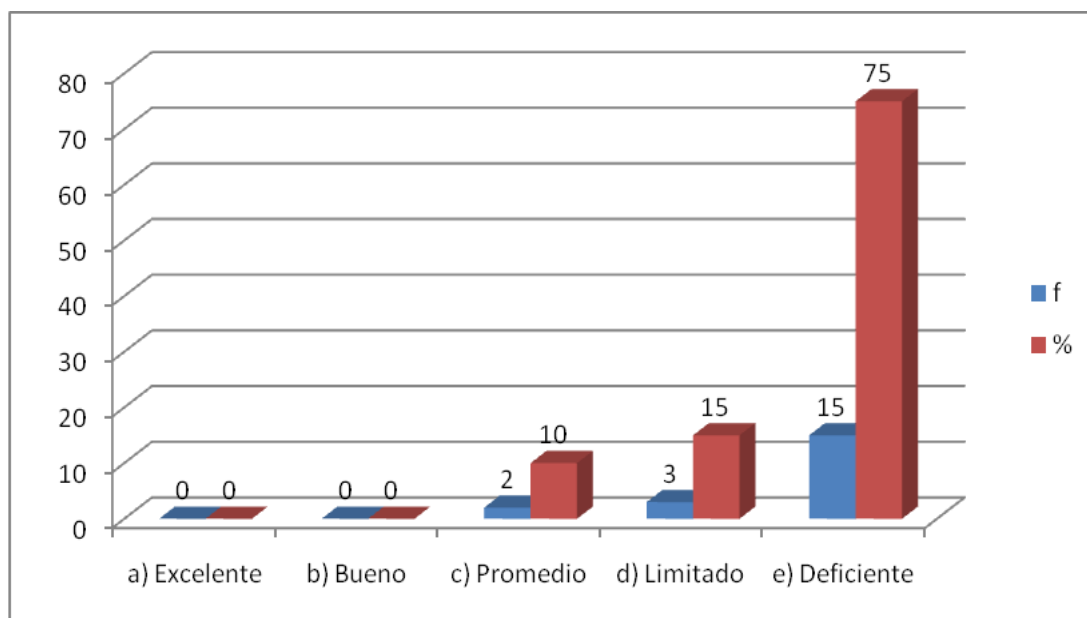
La transparencia de los actos

TRANSPARENCIA DE LOS ACTOS	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	02	10,00
d) Limitado	03	15,00
e) Deficiente	15	75,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO Nº 04

La transparencia de los actos



Análisis e interpretación:

Del 100% de encuestados, el 75% manifiestan que la transparencia en la I.E es deficiente; 15% manifiestan que es limitado y el 10% manifiestan que es promedio; no existiendo ningún agente que se incline por el bueno o excelente.

Las teorías clásicas de las relaciones humanas, sostenían que la transparencia la debía dar el jefe, como líder único, los subalternos sólo deberían expresar su pensamiento, emociones y sentimientos a través del rendimiento laboral. En la actualidad, con el enfoque de varios teóricos, como por ejemplo Idalberto Chiavenato (1999), dentro de su enfoque sobre la teoría general de la administración, sustenta que la transparencia es determinante para generar un DO (Desarrollo Organizacional); precisamente en la I.E al no haber transparencia se ha establecido una barrera para poder implementar y ejecutar un buen sistema de relaciones humanas, dado el interés por mantener “secretos” y acciones individuales o de un grupo cerrado, que genera desconcierto, al no saberse qué es lo que se está gestando en la administración y gestión educativa.

Por los resultados podemos concluir que, en la I.E “San José de Huatiapilla”, la interacción no es integral, porque no hay transparencia en los actos que son de carácter público, desconociendo que el servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

CUADRO Nº 05

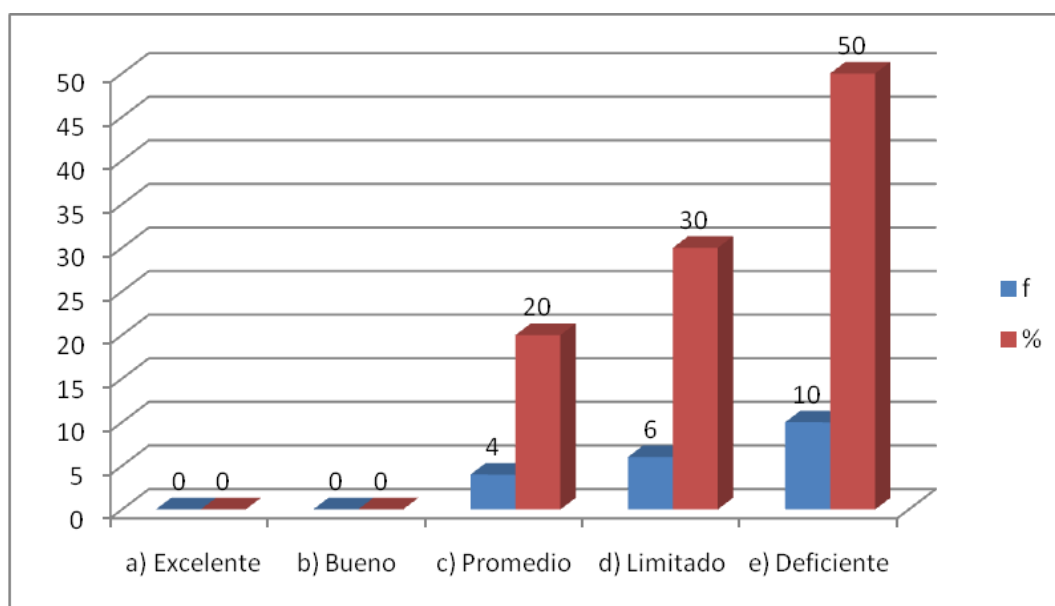
La comunicación entre el director y docentes estudiantes de la I.E San José de Huatiapilla

COMUNICACIÓN	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	04	20,00
d) Limitado	06	30,00
e) Deficiente	10	50,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO Nº 05

La comunicación entre el director y docentes estudiantes de la I.E San José de Huatiapilla



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados; el 50% opinan que la comunicación en la I.E. es deficiente; el 30% opinan que es limitado y el 20% opinan que es promedio, no existe nadie que opine que es bueno o excelente.

La comunicación adecuada y asertiva es el sustento fundamental sobre la construcción de buenas relaciones humanas, así lo ha comprobado H. Pauchard-Haferann (1995); porque hay un sustento antropológico y lingüístico, el ser humano es antes que nada un sistema de comunicación intensa a nivel de todos los sistemas (neurociencia); no sólo se perciben mensajes orales o escritos, sino también corporales, kinestésicos, eléctricos, ambientales, aroma (aromaterapia), sonidos de la naturales etc.; pero en la I.E. “San José de Huatiapilla” se ha contravenido este hecho porque se le reduce casi exclusivamente a la información escrita, la cual no es suficiente para que los agentes educativos estén debidamente motivados para poder ejecutar unas adecuadas relaciones humanas.

Las relaciones humanas en la I.E. “San José de Huatiapilla” no tienen un adecuado nivel de comunicación o sea que no se les permite a los agentes tratar de adaptarse a las demás personas y grupos para ser comprendidos y aceptados y participar, con el objeto de atender a sus intereses y aspiraciones personales.

CUADRO N° 06

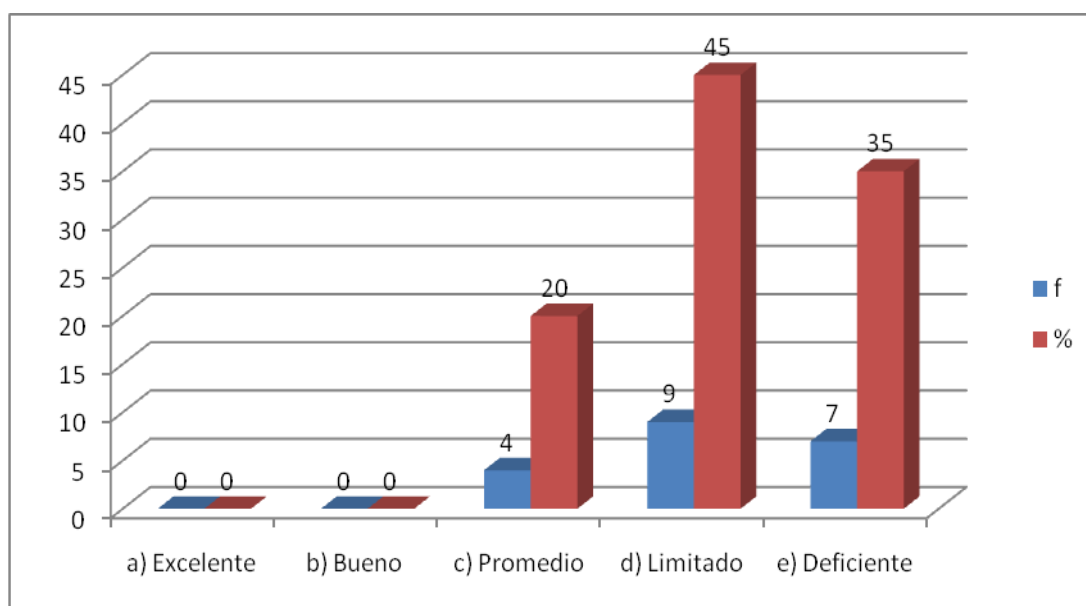
La transversalidad en la comunicación entre el director y docentes de la I.E San José de Huatiapilla

TRANSVERSALIDAD	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	04	20,00
d) Limitado	09	45,00
e) Deficiente	07	35,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO N° 06

La transversalidad en la comunicación entre el director y docentes de la I.E San José de Huatiapilla



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados, el 35% dicen que la transversalidad es deficiente; el 45% dicen que es limitado y el 20% dicen que es promedio; no existiendo ningún agente que diga que es bueno o excelente.

Transversal ha pasado de significar ciertos contenidos que deben considerarse en la gestión y administración de las instituciones educativas, a representar un conjunto de valores y actitudes que deben ser equilibrados y bien empleados. Es símbolo de innovación, e incluso en ocasiones se utiliza como paradigma de la actual reforma educativa.

Por tanto, los temas transversales son contenidos curriculares que responden a las siguientes características: Reflejan una preocupación por los problemas sociales, representan situaciones problemáticas vividas actualmente en nuestras sociedades y que conectan fácilmente con las informaciones, las inquietudes y las vivencias de los propios alumnos. Conectan la escuela con la vida, con la realidad cotidiana.

En la I.E. además, la de ser posible la síntesis entre las capacidades intelectuales de los docentes y sus capacidades afectivas, sociales y éticas.

Permiten adoptar una perspectiva social crítica frente a los currículos tradicionales que dificultan las visiones globales e interrelacionadas de los problemas de la humanidad, que se traslucen en el cuadro estadístico. Entre estas situaciones problemáticas que se producen hoy en el ámbito social, las más significativas son las siguientes: El problema de la violencia, el problema del subdesarrollo, los problemas relacionados con la desigualdad de sexos, de raza, clase social, etc. y, como se ha podido constatar en la I.E, la transversalidad no está operando, con lo cual se acrecientan los problemas como la violencia.

La transversalidad en la comunicación de la I.E San José de Huatiapilla, es limitada impidiendo que la I.E sea un escenario donde se construyan aprendizajes, donde la persona se desarrolle de manera permanente y ejercite al máximo sus capacidades.

CUADRO N° 07

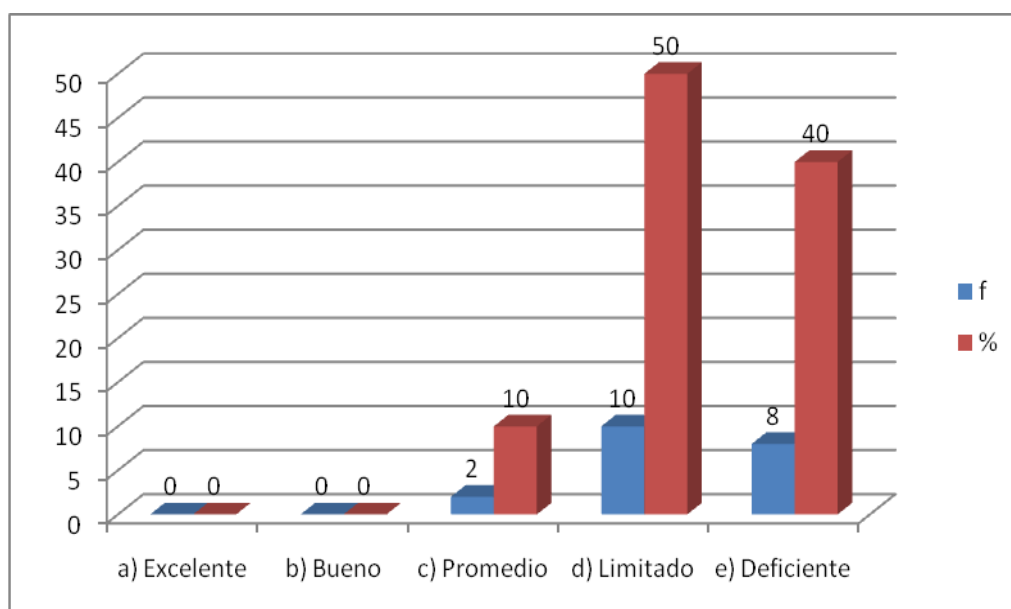
La conducta equilibrada entre directivos, docentes y estudiantes de la I.E San José de Huatiapilla

CONDUCTA EQUILIBRADA	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	02	10,00
d) Limitado	10	50,00
e) Deficiente	08	40,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO N° 07

La conducta equilibrada entre directivos, docentes y estudiantes de la I.E San José de Huatiapilla



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados; el 40% opinan que la conducta equilibrada es deficiente; el 50% opinan que es limitado y 10% opinan que es promedio, no inclinándose ningún agente por el bueno o excelente.

La conducta es la manifestación de la personalidad expresada a través del carácter y la teoría del humanismo nos permite precisar que frente a las relaciones con los demás debemos saber flexibilizar nuestra conducta, aceptando, rechazando o inhibiendo nuestro carácter, para poder compartir con los demás dentro de un espacio y un tiempo, como en la I.E; lamentablemente una conducta equilibrada es lo que no se ha podido verificar a través de la investigación entre los colegas, porque en los cuadros anteriores ya hemos podido captar muchas deficiencias en su sistema de relaciones humanas.

La cultura en la I.E “San José de Huatiapilla,” debe cambiar, ya que es a través de la cultura de la I.E que se ilumina y se alimenta el compromiso de individuo con respecto a la organización.

CUADRO Nº 08

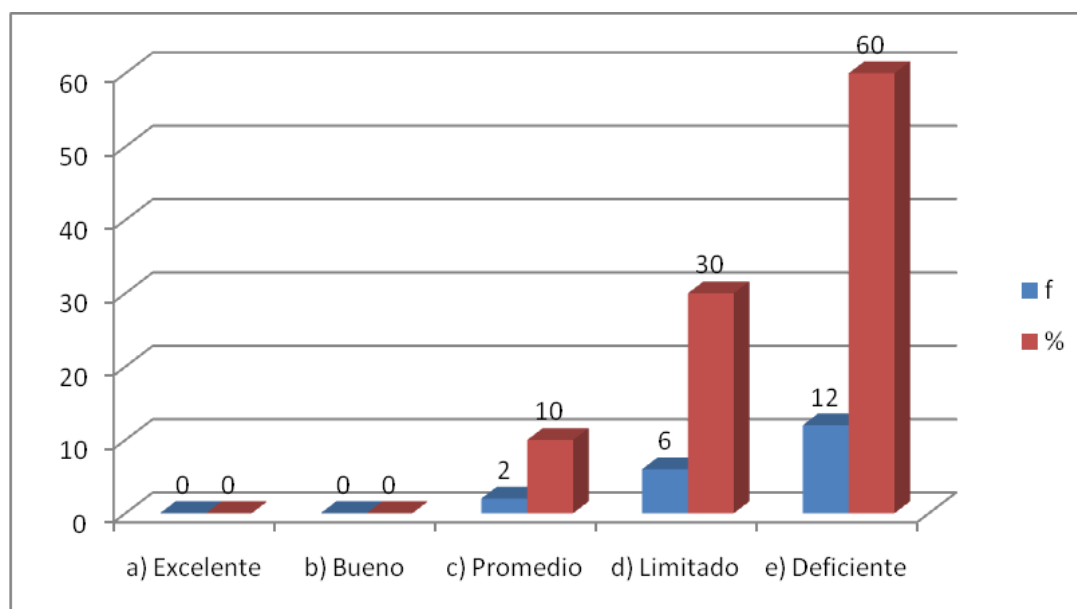
Acogida a la gestión del Director

ACOGIDA A LA GESTIÓN	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	02	10,00
d) Limitado	06	30,00
e) Deficiente	12	60,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO Nº 08

Acogida a la gestión del Director



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados, el 60% manifiestan que la actitud de acogida es deficiente; el 30% manifiestan que es limitado y el 10% manifiestan que es promedio; nadie se pronuncia por el bueno o excelente.

De acuerdo a la teoría grupal de Gonçalves (1997), la acogida hacia el líder es una forma de establecer adecuados lazos de integración, porque así se integra el grupo y expresa su poder de trabajo, en torno a la aglutinación de esfuerzos. Una de las contrapartes opera cuando los integrantes no acogen la gestión del directivo, con lo cual no sólo están negando la eficiencia en su gestión, sino que se forma una actitud de rechazo, y con ello el rompimiento de la interacción; situación que hemos podido comprobar, según la tabla estadística entre los docentes de la I.E.

La respuesta de los docentes ante la gestión del director es de reserva, por lo que podemos concluir que las relaciones humanas en la I.E “San José de Huatiapilla” no son armónicas.

CUADRO Nº 09

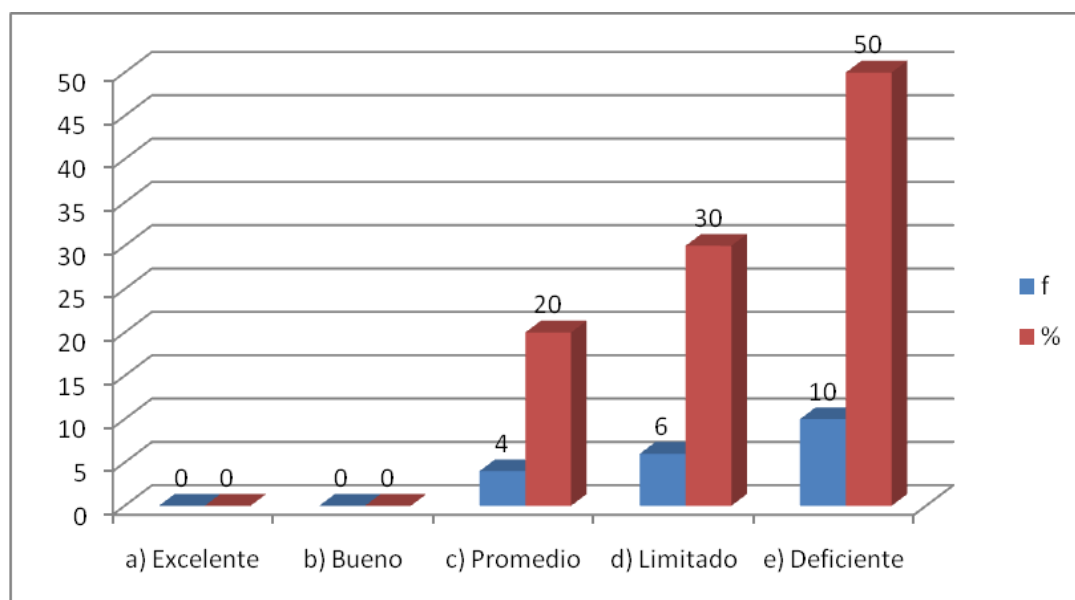
La identificación del Director con la I.E San José de Huatiapilla

IDENTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	04	20,00
d) Limitado	06	30,00
e) Deficiente	10	50,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO Nº 09

La identificación del Director con la I.E San José de Huatiapilla



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados, el 50% opinan que el nivel de identificación del director es deficiente; el 30% opinan que es limitado y el 20% opinan que es promedio; ninguno se inclina por bueno o excelente.

Según la teoría de desarrollo organizacional (DO) de Pauchard, el sentimiento emotivo de identificación con la institucional para la cual trabaja, debe ser interiorizada como algo pertinente con la personalidad del trabajador; y muy especialmente entre los directivos; porque si falla esta condición estará generándose la presencia de personas que sólo buscan una remuneración que se ciñen al cumplimiento de disposiciones pero que no se adentran en la entidad. La falta de identificación es también señalada como una incoherencia en el ejercicio de las funciones por los gestores de una educación de calidad, porque en la investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2005), sobre una gestión de calidad de la educación, se logró determinar que el 32,8% de los directivos de las instituciones educativas, no tenían un buen nivel de identificación con su institución; y, el 41,6% de los docentes estaban en la misma situación; por ello no llama la atención los resultados que se han obtenido en el presente estudio en la I.E. San José de Huatiapilla.

Lo importante es que la plana docente tenga un adecuado nivel de identificación especial el Director ¿Cómo valora usted este nivel de identificación?

El director no tiene un nivel de identificación con la I.E. San José de Huatiapilla, al que representa, o sea que no tiene el sentimiento de pertenencia a la organización, que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo

CUADRO Nº 10

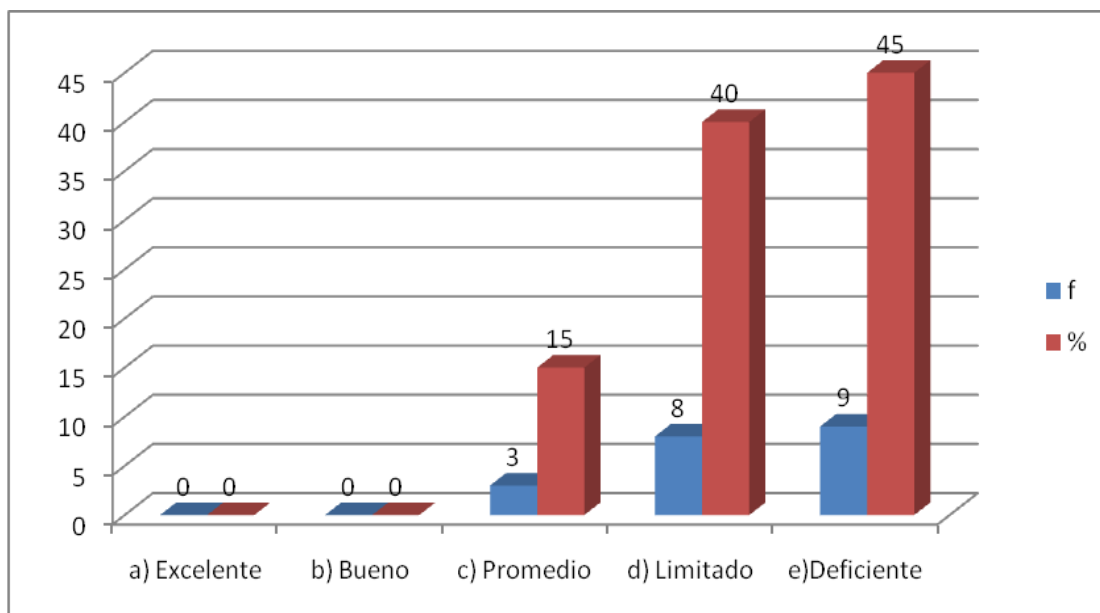
La empatía entre el Director y los docentes

EMPATÍA	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	03	15,00
d) Limitado	08	40,00
e) Deficiente	09	45,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO Nº 10

La empatía entre el Director y los docentes



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados; el 45% dicen que la empatía es deficiente en el I.E; 40% dicen que es limitado y 15% dicen que es promedio; nadie se inclina por bueno o excelente.

Según Burn (1998), la empatía es una respuesta afectiva- cognitiva activada por el estado de necesidad de otra persona y su intensidad se relaciona con la rapidez e intensidad de la ayuda subsiguiente, la que también depende de la información acerca de los pensamientos, sentimientos del otro y cuánto valoramos el bienestar de ésta. Al analizar los distintos artículos recopilados acerca de la empatía nos podemos dar cuenta de que ésta es un fenómeno situacional que involucra distintos factores y que repercute en gran parte del repertorio de conductas sociales, tales como relación de pareja, amistad, agresión, conductas altruistas, actitud hacia los desconocidos.

Por ello es que se empatiza más con amigos que con extraños porque hay un mayor intercambio de información con los primeros y también debido a la información previa almacenada que se tiene de estos.

Esto permitiría inferir con mayor rapidez y precisión pensamientos y sentimientos del otro haciendo más fácil interpretar las situaciones en las cuales debemos ser empáticos. Uno de los logros es que mediante la interacción entre los directivos y los docentes se gesta dos tipos de empatía: Positiva o negativa, ésta última cuando en lugar de centrarse en la estima, se va hacia la contra estima y se propicia la antipatía.

Lamentablemente en la I.E, se ha podido encontrar que el Director se ubica en esta última caracterización.

El nivel de empatía alcanzado en la I.E no es óptimo o sea que no tienen la capacidad de ponerse plenamente en el lugar de otra persona, lo cual puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones.

CUADRO N° 11

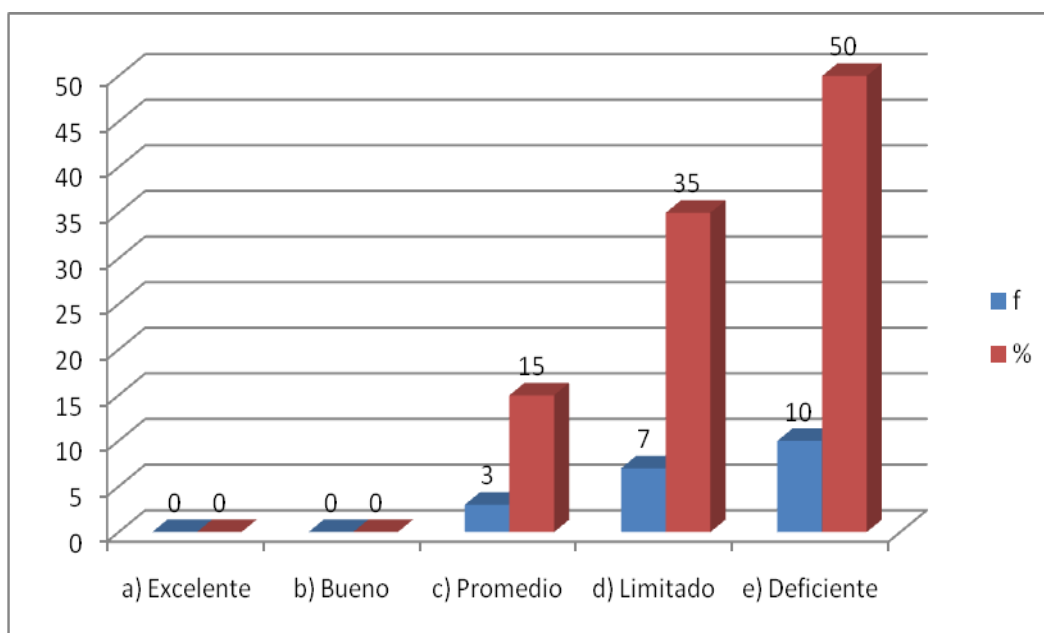
Interacción ente los docentes

INTERACCIÓN	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	03	15,00
d) Limitado	07	35,00
e) Deficiente	10	50,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO N° 11

Interacción ente los docentes



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados; el 50% manifiestan que el trabajo en grupo de los docentes de la I.E es deficiente, el 35% manifiestan que es limitado y el 15% manifiesta que es promedio; no hay encuestados que se inclinen por bueno o excelente.

González Arancibia (2007) en su obra integración en el proceso docente, sustenta que la idea de que integrar es preparar, para lo cual son necesarias acciones con fines específicos, que para medir su grado de concreción es necesario evaluar las acciones como tareas. Según esto el término integrar en el marco formativo está muy relacionado con dos niveles básicos: acción-evaluación.

Se puede plantear entonces, que la tarea integradora forma parte del proceso de interacción docente, y como tal tienen un carácter sistemático, siendo una vía para el control de la gestión y administración educativa.

En este sentido se podría expresar, que la tarea integradora, tiene una naturaleza diversificadora al propiciar el desarrollo de actitudes con un amplio sentido creador, que tiene como sustento el desarrollo de habilidades para la reflexión, regulación y autorregulación del proceso de las relaciones humanas. En la administración educativa la integración se concibe como un componente revolucionador del proceso de integración, que tiene un carácter sistemático, por el que debe transitar la interrelación con los colegas, combinando de forma armónica y proporcional todos los componentes del proceso docente y educativo de forma dinámica, reflexiva, y planificada, propiciando la consolidación de valores, sentimientos y el tratamiento de las relaciones humanas.

Con ingrata sorpresa los resultados de la investigación en la I.E nos demuestran que, el clima donde se ejecutan las actividades grupales no son muy operativas, porque prima el individualismo, por lo tanto, la integración no se da.

En la I.E San José de Huateapilla, no valoran el trabajo en grupo, esto es consecuencia de que las relaciones humanas no son armónicas; y menos aún sabrán valorar el trabajo en equipo.

CUADRO Nº 12

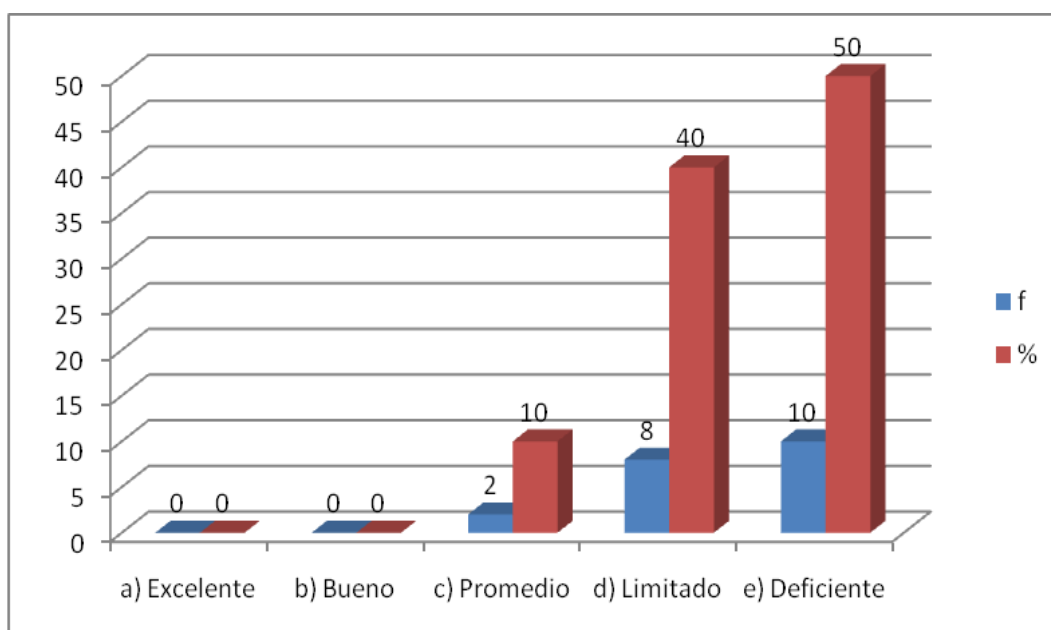
Conocimientos sobre normas de gestión administrativas de la I.E San José de Huatiapilla

CONOCIMIENTO SOBRE NORMAS	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	02	10,00
d) Limitado	08	40,00
e) Deficiente	10	50,00
Total	20	100,00

Fuente: Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO Nº 12

Conocimientos sobre normas de gestión administrativas de la I.E San José de Huatiapilla.



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados, el 50% opinan que el conocimiento de los directivos y docentes es deficiente; el 40% opinan que es limitado; 10% opinan que es promedio; no hay agentes que opinen por bueno o excelente.

Para que un docente pueda desarrollar un adecuado desempeño y establecer relaciones humanas sustantivas, es preciso que tenga conocimiento preciso de las normas que regulan su quehacer, como son la Constitución, La Ley de la Reforma Magisterial y la serie de decretos, resoluciones y directivas que se dan a nivel ministerial, como en la Gerencia Regional de Educación y de la UGEL pertinente; no tanto para estar como esnobista que conoce, sino como persona que opera con arreglo a dichas normas.

De la investigación efectuada a la cual hemos hecho mención anteriormente se determinó que el 33,7% de directivos presentan un nivel deficiente en sus conocimientos precisos de las normas de gestión y administración; y, el 45% de los docentes estaban en ese nivel; lo cual comprueba el bajo perfil de capacitación de los directivos, que los lleva a actuar con obnubilación e ineficacia.

La situación anterior la hemos podido comprobar con pasmosa realidad en la I.E, donde el principal inhábil era el Director, por lo que no era raro que incurra en graves errores, no por omisión sino por ignorancia, con lo cual se cometen injusticias que son la fuente esencial de las malas relaciones humanas.

En la I.E San José de Huatiapilla hay un conocimiento deficiente de las normas que rigen el sector, por lo tanto, desconocen la importancia de hacer un buen trabajo, el estímulo que representa las metas personales y de grupo.

CUADRO N° 13

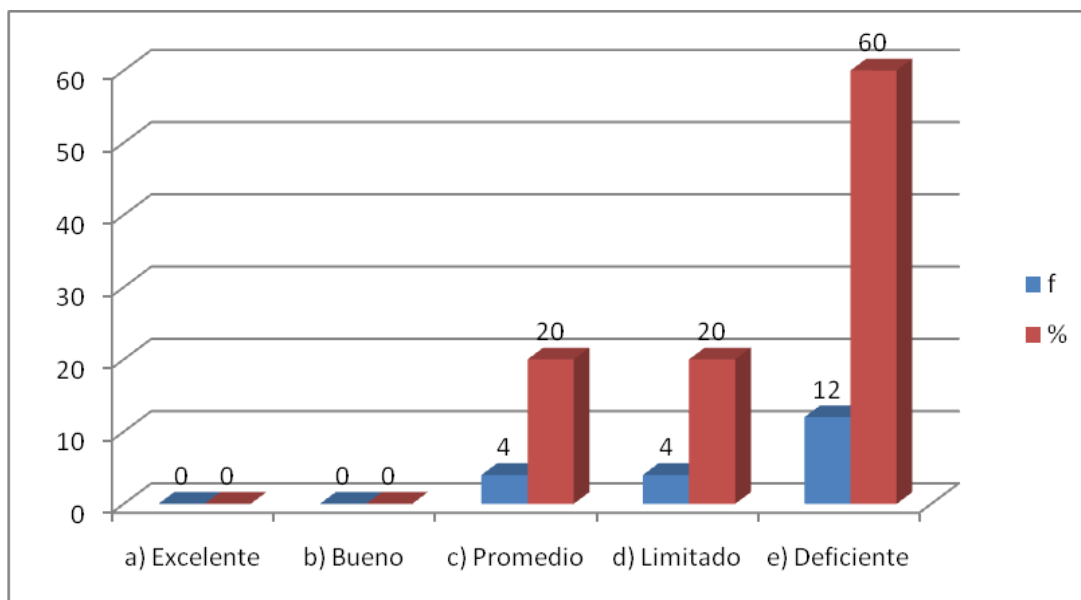
El asertividad en la comunicación óptima

ASERTIVIDAD	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	04	20,00
d) Limitado	04	20,00
e) Deficiente	12	60,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO N° 13

La asertividad en la comunicación óptima



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados; el 60% opinan que el asertividad de los directivos y docentes es deficiente; el 20% opinan que es limitado y el 20% opinan que es promedio; no existiendo ningún calificativo de bueno o excelente.

El asertividad, es una alternativa constructiva consiste en practicar comportamientos asertivos. retroalimentación honesta. El individuo asertivo no tiene miedo de pedirle a la otra ofensiva y no se siente incómodo por tener que rechazar las peticiones no razonables de otro. La capacitación en la asertividad consiste en enseñarle a la gente a adquirir formas eficaces de sortear varias situaciones productoras de ansiedad.

Las personas asertivas son francas, honestas y expresivas. Se sienten seguras de sí mismas, conquistan el respeto y hacen que los demás se sientan valorados. Los individuos agresivos pueden humillar a los demás, y las personas no asertivas son objeto de piedad o de desprecio por parte de la gente. Ambas alternativas de la asertividad suelen ser menos adecuadas para alcanzar la meta deseada.

En la investigación en la I.E, hemos podido comprobar que el asertividad no es un componente básico de la conducta del Director y del grupo de docentes allegados, por el contrario, consideran que la agresividad verbal es una forma de demostrar su forma de imposición, que no es asertividad, sino intolerancia, las relaciones humanas no están comprendidas dentro de este contexto.

Concluimos que el asertividad es casi nulo en la I.E San José de Huatiapilla o sea que los objetivos y metas no están claramente definidos o bien no son de conocimiento de todos los agentes, ya que no hablan el mismo lenguaje.

CUADRO N° 14

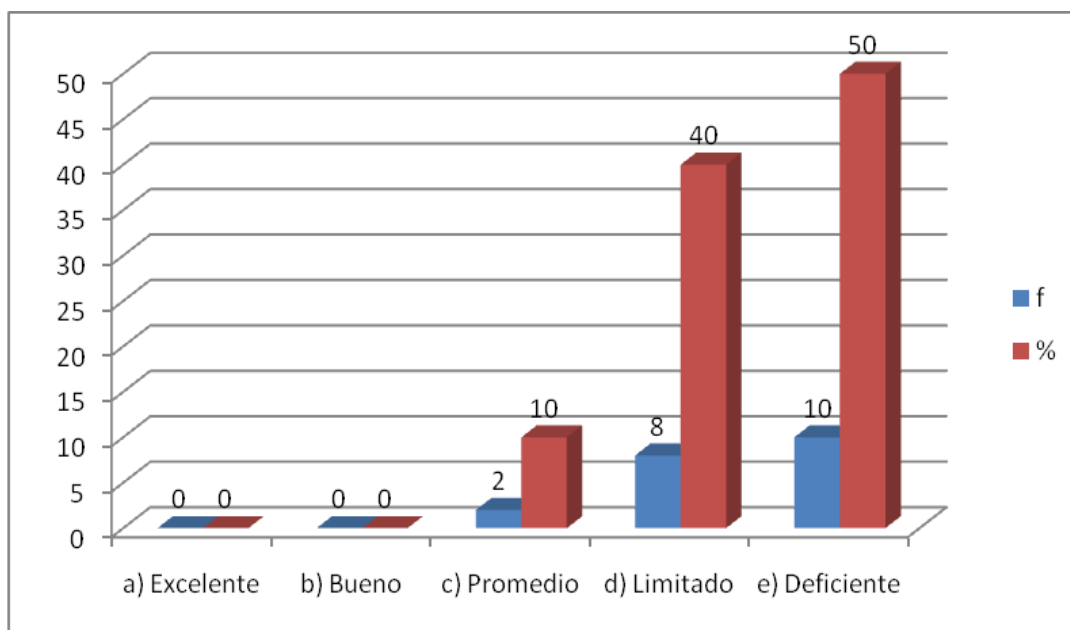
Misión de la I. E San José de Huatiapilla y relaciones humanas

MISIÓN DE LA I.E SAN JOSÉ DE HUATIAPILLA	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	02	10,00
d) Limitado	08	40,00
e) Deficiente	10	50,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO N° 14

Misión de la I. E San José de Huatiapiya, y relaciones humanas



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados, el 50% manifiestan que las relaciones humanas son deficientes; 40% manifiestan que es limitado y el 10% manifiestan que es promedio; no existiendo ningún encuestado que manifieste que las relaciones humanas sean buenas o excelentes.

La misión es la razón de ser de la Institución, formula en forma explícita los propósitos o tareas primordiales, implica una tarea destinada a delimitar el trabajo de organización; por lo que en el PEI del año 2014 se incluye la misión de la I.E en el siguiente enunciado: Somos una institución que desarrolla la acción educativa centrada en el enfoque científico, humanista y de capacitación laboral, que tiene como meta la formación integral de los participantes; por ende la I.E San José de Huatiapilla, tiene por misión optimizar la calidad del servicio educativo con participación plena de los actores de nuestra comunidad, educando integralmente a los jóvenes y adultos, promoviendo su desarrollo personal, espiritual y todo dentro de un marco existencial

Para dar una educación de calidad la misión será desarrollar capacidades y competencias de los participantes, capacitar permanentemente al personal docente en los cambios educativos; generar recursos financieros y desarrollar una gestión de calidad, un clima laboral armónico, participar en acciones culturales de la comunidad y establecer una red de aliados.

Este enunciado no es observado en la I.E, por las características de una gestión autocrática, que no fomenta las buenas relaciones humanas, dado que no se cumple el enunciado contenido en el PEI., con lo cual se contraviene la norma esencial.

Las relaciones humanas no son óptimas en la I.E, o sea que los agentes no se adaptan entre ellos, no respetan de cada persona, no son comprendidos y tampoco se les permite participar, olvidándose de lo que son y lo que persiguen, en otras palabras, de su misión.

CUADRO N° 15

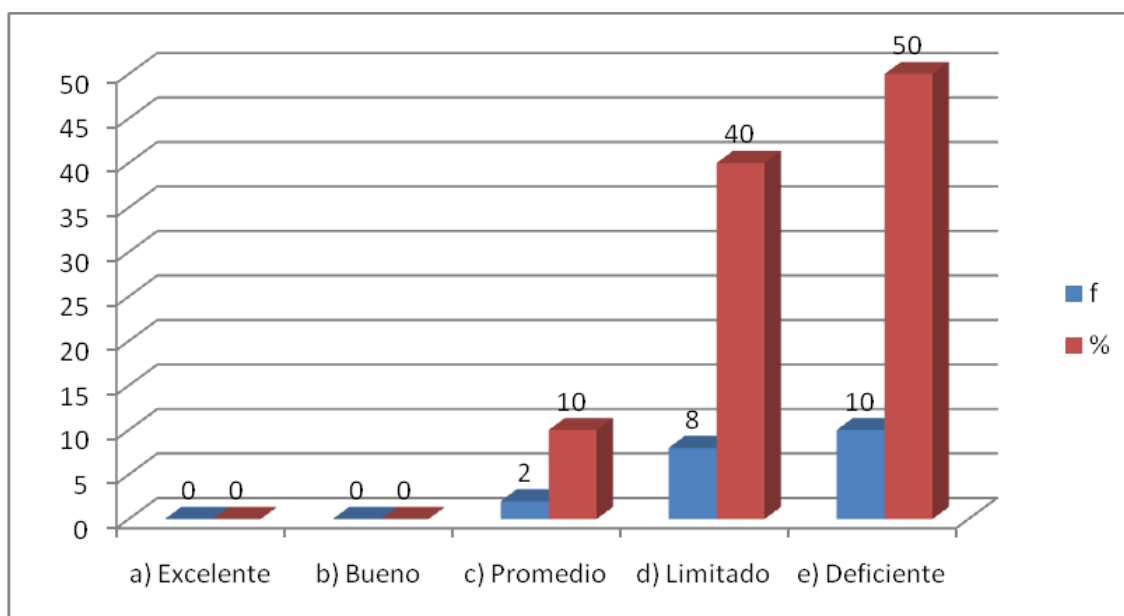
Logro de la I.E en relación a las aspiraciones de los participantes

LOGRO DE LAS ASPIRACIONES	f	%
a) Excelente	00	00,00
b) Bueno	00	00,00
c) Promedio	02	10,00
d) Limitado	08	40,00
e) Deficiente	10	50,00
Total	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada al director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla de Aplao.

GRÁFICO N° 15

Logro de la I.E San José de Huatiapilla en relación a las aspiraciones de los participantes



Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados; el 50% dicen que es deficiente el servicio ofrecido por la I.E; el 40% dicen que es limitado y el 02% dicen que es promedio; sin ningún voto para el bueno o excelente.

Los logros de una institución educativa, como es la I.E, se mide por el grado de satisfacción que los estudiantes encuentran en la institución

Precisamente este es el esquema que por la mala gestión de la Dirección impera en la I.E y los estudiantes sólo reciben formación académica humanista; y así sólo anhelan culminar sus estudios del Nivel primario, pero no aspiran a más, por la baja calidad de la educación que actualmente se proyecta en el perfil de egresados en minusvalía.

Los estudiantes en un 50% están defraudados del servicio que esperaban recibir de la I.E. San José de Huatiapilla por lo que debe trabajarse en función de los intereses y necesidades de los estudiantes.

3.2. Propuesta Pedagógica

Modelo de dirección democrático para mejorar el clima laboral

3.2.1. Fundamentación

Hoy en día es imprescindible a nivel empresarial o institucional contar con un clima que permita lograr la armonía, coordinación y trabajo en equipo, a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen ante los usuarios; razón por la cual todo el personal directriz debe tener claramente definido las políticas, objetivos, la estructura organizativa y las funciones en las diferentes áreas, a fin de lograr en forma permanente sus propósitos, por ello es necesario la puesta en práctica de elementos de dirección que lleven al logro del objetivo final que es brindar una atención oportuna, de calidad y contar con una imagen interna agradable y competitiva.

3.2.2. Objetivos del modelo

A.- General

Que el personal de la I.E San José de Huatiaplla cuente con una herramienta que les sirva de guía para la aplicación de elementos, para lograr un clima organizacional agradable que contribuya al funcionamiento efectivo en forma integral de la institución.

B.- Específicos

- a) Identificar los factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales que influyen en el clima organizacional.
- b) Definir los objetivos y políticas a implementar para mejorar el clima
- c) Sugerir la estructura organizativa responsable del clima organizacional
- d) Definir las funciones de la estructura organizativa propuesta.

3.2.3. Ámbito del modelo

El modelo estará disponible para todo el personal docente y en forma específica para los miembros que integren la estructura organizativa responsable del clima organizacional.

3.2.4. Instrucciones para su uso

El modelo deberá actualizarse cada seis meses a fin de evitar la obsolescencia y toda propuesta o sugerencia de cambio deberá hacerse por escrito a los miembros de la estructura responsable.

3.2.5. Factores que influyen en el clima organizacional

Los resultados de la investigación reflejan una serie de factores que influyen para que el clima organizacional no reúna las condiciones esenciales que permitan lograr el funcionamiento efectivo en forma integral, los que para una mejor identificación se clasifican de la forma siguiente:

a) Económicos, en estos los más relevantes son: la inconformidad con los sueldos y salarios, el desempeño de funciones que no van con el nombramiento, la falta de un sistema de compensaciones por la creatividad e iniciativa y realización de trabajos extras y de mayor esfuerzo, existiendo poco interés observado por parte del personal directriz por la gestión al respecto para solucionarlo.

b) Educativos, en ellos se encuentra la no existencia de planes y programas de capacitación y actividades orientadas a mantener un clima organizacional agradable, es decir, que presente una nueva cultura de trabajo, lo que queda demostrado es que los existentes en un 100% incluye solo temas relacionados con la productividad, es decir orientados a intereses institucionales y no hacia los del personal.

c) Administrativos, en los cuales se destaca la carencia de sub. organizaciones (comité, directiva entre otros) que se responsabilicen de actividades específicas, para el caso que nos ocupa mantener un clima organizacional agradable en forma permanente, además falta de un sistema de comunicación diseñado y ejecutado en forma técnica, capacitaciones realizadas en forma esporádica y preferencial y en su totalidad orientadas a la productividad, escasa movilidad de personal, ambiente de los puestos de trabajo que no reúnen las condiciones necesarias de espacio, iluminación, limpieza, equipos inadecuados, marginación de empleados en algunos casos de participación en la toma de decisiones, ausencia de sistemas de sugerencias y concientización de los beneficios de éstos y procesos de supervisión que en su mayoría están sesgados , es decir que se dirigen a evaluaciones y no a la orientación y asesoría.

d) Motivacionales, entre ellos lo que más resalta es la falta de una planificación de estímulos a proporcionar, a fin de que pueda lograrse una nueva cultura de trabajo para que el personal esté motivado a participar en la identificación, solución de problemas, proyecciones, generar creatividad e iniciativa y mejorar las relaciones humanas; y la no puesta en práctica de planes que incluyan aspectos relacionados con prestaciones laborales adicionales a las que establece la ley, actividades sociales, movilidad de personal, premios, entre otros, que ayudará a solucionar la problemática existente.

Con lo expuesto anteriormente queda demostrado que existe una diversidad de factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales que influyen en el clima organizacional, lo que ha dado lugar a insatisfacciones en el personal, generándose situaciones que se caracterizan por la existencia de conflictos y ausentismo, falta de coordinación, apoyo y colaboración y por ende un rendimiento no efectivo; por lo que se necesita implementar acciones al respecto lo cual solo se puede lograr con la conformación de una estructura organizativa que reúna las condiciones necesarias para tal fin.

3.2.6. Objetivos y políticas a implementar para mejorar el clima organizacional

3.2.6.1. Objetivos

A.- General

Planear, fomentar, promover y realizar acciones que permitan mejorar el clima organizacional.

B.- Específicos

- Crear en el personal actitudes positivas relacionadas con el clima organizacional
- Lograr la participación de todo el personal en la identificación de acciones a realizar
- Elaborar y ejecutar planes anuales, mensuales de capacitación y actividades sociales en base a necesidades reales del personal.
- Fomentar y ejecutar planes de promoción de personal

3.2.6.2. Políticas

- Crear un comité responsable del clima organizacional, que involucre a personal representante de las diferentes unidades de trabajo en la I.E.
- Gestionar la asignación del equipo, recursos materiales y humanos para mejorar el medio ambiente de trabajo que permita el confort y comodidad al personal.
- Planificar y programar actividades que contribuyan al desarrollo del personal y de su familia.
- Promover el desarrollo de actividades al menor costo y en forma participativa
- Destacar el nexo determinante entre el clima organizacional y los factores que lo condicionan.
- Buscar en forma continua y permanente estrategias innovadoras para capacitar al recurso humano a fin de lograr satisfacer sus necesidades.

- Considerar el recurso humano como el elemento más importante de la institución.

3.2.7. Estructura organizativa responsable del clima laboral

La estructura que se propone es un comité, integrado por un presidente coordinador, una secretaria y cuatro colaboradores a quienes se les definen las respectivas funciones.

A.- Ubicación

Se recomienda que la unidad del comité se ubique como una dependencia de la dirección, a fin de ser apoyada y asesorada por ésta en los aspectos administrativos y que a su vez pueda realizar acciones en forma independiente del interés particular de los otros elementos de la organización y a la vez tener acceso a los niveles de autoridad más altos logrando así los objetivos, metas propuestas por la institución, consolidando el éxito esperado.

3.2.7.1. Organigrama propuesto del comité responsable del clima organizacional.

A.- Definición de funciones de los elementos de la estructura organizativa

I Nombre del Cargo:

II Ubicación:

III Relación de Autoridad:

- Depende de: Director
- Cargos bajo su responsabilidad: Presidente Coordinador del Comité

IV Función General

Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas presentados por el coordinador del comité

V Funciones Específicas

- Asistir a reuniones convocadas por el comité responsable del clima organizacional.
- Apoyar las decisiones tomadas por el comité.
- Aprobar planes y programas de trabajo presentados por el comité - Facilitar los recursos materiales y humanos.
- Asignar un local para reuniones del comité.

I Nombre del Cargo: Presidente Coordinador

II Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III Relación de Autoridad:

Depende de: Director

Cargos bajo su responsabilidad: Secretaria y colaboradores

IV Función General

Planificar, organizar, dirigir, controlar las funciones del comité

V Funciones Específicas:

- Elaborar planes y programas de trabajo anuales, trimestrales, mensuales, diarios relacionados con el clima organizacional - Establecer sistemas de comunicación en forma técnica.
- Elaborar planes de reuniones, tras convocatoria y participar activamente en éstos

- Supervisar las actividades realizadas por los miembros del comité
- Analizar, aprobar y apoyar los planes de actividades presentados por los miembros del comité bajo su responsabilidad
- Presentar planes y programas de actividades al Director para su aprobación
- Fomentar el trabajo en equipo
- Realizar investigaciones sobre detecciones de necesidades materiales y humanas en las diferentes unidades de la institución
- Elaborar, gestionar y ejecutar programas de capacitación en forma integral según las necesidades reales del personal.
- Realizar gestiones para la aprobación de planes de prestaciones laborales no contempladas en la ley, de actividades sociales que beneficien al personal y a la institución.
- Elaborar proyectos de capacitación sobre recursos humanos, higiene y seguridad institucional, motivación y otros orientados a mantener en forma permanente un clima organizacional agradable y gestionar su financiamiento ante organizaciones gubernamentales y no gubernamentales
- Incentivar y capacitar al personal para poner en práctica el trabajo en equipo
- Promover una administración basada en valores
- Gestionar ante la Dirección la realización de actividades sociales que conlleven a la satisfacción y armonía del personal.
- Evaluar al personal miembro del comité.

I. Nombre del Cargo: Secretaria

II. Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III. Relación de Autoridad:

- ✓ Depende de: Presidente Coordinador
- ✓ Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

IV. Función General

Recepción y elaboración de documentos relacionados con el comité

V. Funciones Específicas:

- Elaborar actas de reuniones y envío de correspondencia del comité - Participar activamente en las reuniones del comité.
- Elaboración, control y archivo de todos los documentos del comité (informes, actas, reportes, acuerdos, entre otros).
- Dar y recibir información relacionada con el comité.
- Colaborar con los demás miembros del comité.

I. Nombre del Cargo: Colaborador 1

II. Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III. Relación de Autoridad:

- ✓ Depende de: Presidente Coordinador
- ✓ Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

IV Función General

- Elaborar proyectos orientados a mejorar sueldos y salarios
- Elaborar planes y programas sobre prestaciones laborales adicionales a las establecidas en la ley

V. Funciones Específicas

- Planificar los incentivos económicos a proporcionar por trabajos extras, creatividad o iniciativa y gestionar su financiamiento con instituciones o empresas gubernamentales y no gubernamentales
- Elaborar planes de promoción de personal y someterlos a su aprobación ante las autoridades superiores

- Apoyar las actividades de los miembros del comité
- Rendir informes mensuales de actividades realizadas
- Programar actividades orientadas a la recaudación de fondos para las actividades sociales

I. Nombre del Cargo: Colaborador 2

II. Ubicación: Comité de Clima Organizacional

III. Relación de Autoridad:

- Depende de: Presidente Coordinador
- Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

IV. Función General

Planificar, organizar, dirigir y evaluar el desarrollo de programas de capacitación integrales para el personal

V. Funciones Específicas

- Realizar investigaciones mensuales para identificar en forma real las necesidades de capacitación
- Elaborar planes y programas de capacitación y desarrollo integral en todas las áreas para el personal
- Gestionar ante los superiores la aprobación de planes y programas de capacitación.
- Organizar, dirigir y controlar las actividades de capacitación
- Coordinar con el personal del comité la realización de capacitaciones
- Orientar las capacitaciones tomando en cuenta los intereses directrices y del trabajador
- Promocionar e incentivar la participación del personal en las actividades de capacitación

I Ubicación: Comité de Clima Organizacional

II Relación de Autoridad:

- Depende de: Presidente Coordinador
- Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

III Función General

Planificar, organizar, dirigir, evaluar y gestionar actividades que contribuyan a mejorar los aspectos administrativos del hospital

IV. Funciones Específicas

- Planificar y coordinar actividades que mejoren la comunicación y supervisión
- Investigar y promover el conocimiento de descripción de cargos para todo el personal.
- Evaluar y difundir una comunicación eficaz en todo el personal
- Proponer programas de supervisión y control adecuados a nivel institucional.
- Establecer y divulgar un sistema de sugerencia.
- Coordinar con los demás miembros del comité actividades relacionadas con el clima organizacional.
- Informar a todo el personal los objetivos, metas, funciones, líneas de autoridad y canales de comunicación del comité responsable del clima organizacional.
- Participar en las reuniones del comité
- Preparar informes y reportes de las actividades realizadas en un periodo determinado.
- Mantener comunicación constante con el coordinar del comité, director, jefes de las unidades y el personal en general.

I Ubicación: Comité de Clima Organizacional

II Relación de Autoridad:

- Depende de: Presidente Coordinador
- Cargos bajo su responsabilidad: Ninguno

III Función General

Planificar, organizar, gestionar y desarrollar actividades motivacionales para el personal que labora en el hospital.

IV Funciones Específicas

- Elaborar planes y programas orientados a la motivación del personal.
- Gestionar y realizar periódicamente charlas motivacionales con el fin de mejorar el ambiente laboral en el hospital.
- Sugerir las condiciones ambientales necesarias en los puestos de trabajo para que el personal se sienta bien.
- Mantener comunicación permanente con el coordinador en todo lo relacionado a su área en gestión.
- Sugerir y gestionar premios u otro tipo de incentivos por la creatividad e iniciativa del personal.
- Promover un trato justo y digno de todo el personal.
- Incentivar la creación de sistemas de seguridad e higiene laboral adecuados.

3.2.7.2. Técnicas de dirección

Con el propósito de lograr la efectividad del funcionamiento del comité, es necesario que se implemente las siguientes técnicas direccionales que se mencionan a continuación:

A.- El Liderazgo Participativo o Democrático, este permitirá alentar la participación de todo el personal y a la vez comprometerlos en la realización de actividades que sean necesarias para mejorar el clima organizacional, su implementación implica poner en práctica la iniciativa, creatividad, saber escuchar y orientar; esto no limita hacer uso de otros tipos de liderazgos siempre y cuando las circunstancias lo ameriten (autocrático, liberal, interactivo, continuo)

B.- La Toma de Decisiones Participativa o Grupal

Con ella se logrará compartir una determinada situación, analizarla y encontrar la mejor solución, fomentando a la vez el involucramiento y la opinión de todo el personal, generando de esta forma un mayor compromiso, auto confianza, responsabilidad y la consecución de decisiones que permitan lograr los objetivos propuestos.

C.- La Comunicación Formal e Informal

A fin de lograr un intercambio efectivo entre el personal de las diferentes unidades del hospital, se sugiere implementar los tipos de comunicación siguiente: la formal que debe realizarse a través de canales claramente definidos como son: memorándum, circulares, reportes, entre otros.

En ésta además debe utilizarse los flujos de información descendente, ascendente y cruzada (horizontal y diagonal)

La informal, esta debe utilizarse para obtener información en forma rápida de aspectos que no quedan incluidos en la comunicación formal, para ello se sugiere la realización de reuniones con el personal en lugares como: la cafetería, puestos de trabajo, pasillos, etc; a fin de obtener comentarios y sugerencias sobre el clima organizacional.

D.- Motivación

Para contribuir al logro de un contexto laboral adecuado y que el personal sea partícipe de éste, es necesario que los miembros del comité proporcionen estímulos a través de la forma siguiente:

- Facilitar la participación del personal de los diferentes niveles de la estructura organizativa a través de: reuniones, toma de decisiones, identificación y solución de problemas y acciones a realizar.
- Implementar un sistema de sugerencias (Buzones), divulgar sus beneficios y lo más importante poner en práctica dichas sugerencias
- Difundir las acciones realizadas a través de medios técnicos (informes, revistas boletines) y la participación de los representantes de las diferentes unidades administrativas.

3.2.8. Técnicas de evaluación y seguimiento

Para asegurar el progreso de las acciones del comité y el mejoramiento del clima organizacional, es necesario que se implementen acciones tendientes a la evaluación y seguimiento del funcionamiento del comité para la cual se recomienda las siguientes técnicas:

- Asambleas Generales, las que deben utilizarse para la elección de los miembros del comité y evaluaciones periódicas (cada seis meses), de los resultados obtenidos.
- Métodos de Escala Gráfica de Calificación, este está orientado a

evaluar el desempeño de los miembros del comité y considera una serie de factores relacionados con la calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad, capacidad de realización, responsabilidad y sensatez e iniciativa.

- La Encuesta, se utilizará para obtener información relacionada con el logro de los objetivos propuestos, cambios relevantes en el clima organizacional y sugerencias por parte del personal del hospital.

CONCLUSIONES

- Primera:** El clima laboral que se reconoce aplicado la encuesta a los docentes en un porcentaje de 40% es claramente deficiente esto se demuestra en el cuadro N° 1.
- segunda:** Las relaciones interpersonales son limitadas e inadecuadas lo que supone grados de dificultad e intolerancia graves que atentan contra el logro de objetivos comunes y el buen clima laboral de la I.E. San José de Huatiapilla, esto se evidencia en el cuadro N° 2 en un porcentaje de 35% lo consideran deficiente.
- Tercera:** Al analizar El estilo de dirección consideramos según el cuestionario aplicado a los docentes que este marca fuertemente el clima laboral de la I.E. San José de Huatiapilla al caracterizarse por una fuerte tendencia a la imposición, que es coherente con la percepción de falta de libertad de expresión y de aceptación mutua entre los agentes educativos, evidenciado en los cuadros N° 8 (50% deficiente) y N° 9(60 % deficiente).

SUGERENCIAS

Primera: Se recomienda que las relaciones interpersonales entre los docentes y de éstos con la plana jerárquica, deben ser mejoradas con la promoción del verdadero liderazgo democrático, para que se pase a un proceso que genere la responsabilidad compartida y la confraternidad entre los agentes educativos para que conjuncionados sólidamente, uniendo esfuerzos y capacidades puedan lograr la consecución de objetivos comunes.

Segunda: En la I.E. San José de Huatiapilla los docentes deben construir parámetros de interacción, comunicación y cultura, estableciendo mecanismos de control que les permitan construir un clima adecuado entre los agentes educativos de la institución objeto de estudio.

Tercera: Es recomendable que el Director adopte y ejecute los principios de un líder democrático que sea innovador, progresista, creativo y democrático, con apertura al cambio buscando alternativas que no sólo sean satisfactorias sino óptimas para sentar las bases de una gestión y administración democrática.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, D. (2005). "Desarrollo organizacional vertical". Ediciones Puleva, España
- Amoros, C. (2007). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la UCLA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia
- Baguer Alcalá, Á. (2009). Dirección de personas. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Bateman, Thomas S., (2007). Administración, una ventaja competitiva. Edit. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de administración, 7a. ed., Edit. Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Edit. Mc Graw – Hill Interamericana de Editores S.A. Colombia.1990.
- Chiavenato, Idalberto (1999). Teoría general de la administración. México: Trillas
- Chiang, M, Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Biblioteca Comillas.
- De Los Ángeles Gill Estallo, María; Giner De La Fuente Fernando. (2010). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Madrid: ESIC Edit.
- Diez De Castro, E. (2006). Administración y dirección, Edit. Mc Graw Hill.
- Delaire G. (1993). Análisis de una gestión de impacto España: Edit. asociados.

- Gadow, F. (2010). La gestión del talento en tiempos de cambio. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- González, M. (2010). Habilidades directivas. Málaga-España: Innovación y cualificación.
- Gonçalves, (1997). El enfoque motivacional de las relaciones humanas. Sao Paulo: Edit. Orellana S.A.
- Gautier P. (2005). Liderazgo en la organizaciones modernas. Chile: Edit. Oveja Negra
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Hernández y Rodríguez, (2006).Sergio, Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia, Edit. Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, (2000). Sergio. Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, 5a. ed., Edit. Mc Graw Hill.
- Koontz Harold, (2006).Administración una perspectiva global, Edit. Mc Graw Hill.
- Leland Bradford (2001). La cultura de los encuentros. Barcelona: Edit. Océano
- Lewin, Kurt (1955). Relaciones humanas. México: Edit. Trillas
- Mogrovejo (2004). Liderazgo Desarrollo de Habilidades Directivas. México. Manual Moderno.
- Mamani y Mamani (2006). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional [versión electrónica]. Gestión en el Tercer Milenio.

Méndez, C. (2010). Clima organizacional en Colombia. Colombia:
Universidad del Rosario

Mayo, Elton (1977). Teoría de la Administración. México: Edit. Trillas

Stogdill, Ralph M. "Teorías e Investigación del liderazgo".

Taylor F. W (1917). "The principles of Scientific Management".

Young, Ernesto. (1983). "Manual del director de Relaciones Humanas".Edit.
Océano.

A N E X O S

ANEXO N° 01
Instrumentos de investigación (Validados).

ENCUESTA

Cargo en la I.E:

Edad:

Sexo:

Tiempo trabajado en la I. E.

INSTRUCCIONES: EVALUE CON SINCERIDAD, EXPRESANDO SU VALORACIÓN DE ACUERDO A SU CRITERIO. MARCA CON UNA (x) SOLO UNA ALTERNATIVA.

1.- Valoración de las Relaciones Interpersonales entre el director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

2.- Valoración de las Relaciones Interpersonales entre el director y docentes de la I.E. San José de Huatiapilla.

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

3.- Interacciones entre el director y docentes de la I.E San José de Huatiapilla

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

4.- La transparencia de los actos

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

5.- La comunicación entre el director y docentes estudiantes de la I.E San José de Huatiapilla

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

6.- La transversalidad en la comunicación entre el director y docentes de la I.E San José de Huatiapilla de Aplao.

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

7.- La conducta equilibrada entre directivos, docentes y estudiantes de la I.E San José de Huatiapilla

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

8.- Acogida a la gestión del Director

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

9.- La identificación del Director con la I.E San José de Huatiapilla

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

10.- La empatía entre el Director y los docentes

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

11.- Interacción ente los docentes

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

12.- Conocimientos sobre normas de gestión administrativas de la I.E

San José de Huatiapilla

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

13.- La asertividad en la comunicación óptima

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

14.- Misión de la I.E San José de Huatiapilla y relaciones humanas

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

15.- Logro de la I.E San José de Huatiapilla en relación a las aspiraciones de los participantes

Excelente	()
Bueno	()
Promedio	()
Limitado	()
Deficiente	()

ANEXO N° 02

Validación del instrumento.

Estimado Validador:

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su inapreciable colaboración como experto, para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado a: Personal Docente:

Considero que sus observaciones y subsecuentes aportes serán de utilidad, para realizar eficientemente mi trabajo de investigación.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que realizo en los actuales momentos, cuyo título es:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

El objeto es presentar como requisito para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Educativa.

.....
.....
.....

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Por otra parte, se le agradece cualquier sugerencia relativa a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

JUICIO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según los criterios conocidos, es decir si están referidos a las variables e indicadores, que aparecen en el proyecto de investigación que se alcanza adjunto al presente, considerando los ítems que a continuación se detallan.

B= Bueno / M= Mejorar / E= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia (con las variables e indicadores). En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

Pregunta	B	M	E	C	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					